تحرير / أ.د. رفعت السيد العوضي

تقديم / فضيلة الأستاذ الدكتور
علي جمعة محمد

موسوعة الاقتصاد الإسلامي

في المصارف والنقود والأسواق المالية

المجلد الخامس

٥

الجوانب الإدارية والقانونية للمصارف الإسلامية

دار السلام
للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة

المعهد العالمي للفكر الإسلامي
١٤٠١هـ - ١٩٨١م
1401AH - 1981AC

مَوْسُوعَة

الاقْتِصَادِ الإسْلامِيّ

فِي المَصَارِفِ وَالنُّقُودِ وَالأَسْوَاقِ المَالِيَّةِ

المجلد الخامس

الجَوَانِبُ الإِدَارِيَّةُ وَالقَانُونِيَّةُ لِلْمَصَارِفِ الإِسْلامِيَّةِ

تَحْرِيرُ

أ.د. رِفْعَت السَّيِّد العَوضِي

أُستاذ الاقتصاد الإسلامي - جامعة الأزهر

والمستشار الأكاديمي للمعهد العالمي للفكر الإسلامي

تَقْدِيمُ

فضيلة الأستاذ الدكتور

علي جمعة محمد

مفتي الديار المصرية

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

دار السلام

للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة

بطاقة فهرسة : فهرسة أثناء النشر إعداد الهيئة المصرية العامة لدار الكتب والوثائق القومية - إدارة الشئون الفنية .

موسوعة الاقتصاد الإسلامي في المصارف والنقود والأسواق المالية / تحرير : رفعت السيد العوضي ؛ تقديم : علي جمعة محمد .
- ط ١ . - القاهرة : دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة ، المعهد العالمي للفكر الإسلامي ، ٢٠٠٩م .
مج٥ ؛ ٢٤سم . تدمك ٩ ٧٦٦ ٣٤٢ ٩٧٧ ٩٧٨ المحتويات : الجوانب الإدارية والقانونية للمصارف الإسلامية.
١ - الاقتصاد الإسلامي - موسوعات .
٢ - البنوك الإسلامية   أ - العوضي ، رفعت السيد (محرر) .
ب - محمد ، علي جمعة (مقدم) .   جـ - العنوان   ٣٣٠,١٢١٠٣

نشر مشترك

الطبعة الأولى

بهذه الصيغة الجديدة المحررة

١٤٣٠هـ - ٢٠٠٩م

دار السلام

للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

الإدارة : ١٩ شارع عمر لطفي موازٍ لشارع عباس العقاد خلف مكتب مصر للطيران عند الحديقة الدولية وأمام مسجد الشهيد عمرو الشربيني - مدينة نصر ٢٢٧٠٤٢٨٠ - ٢٢٧٤١٥٧٨ (٢٠٢ +) ٢٢٧٤١٧٥٠ (٢٠٢ +)

المكتبة : فرع الأزهر : ١٢٠ شارع الأزهر الرئيسي - هاتف : ٢٥٩٣٢٨٢٠ (٢٠٢ +)

المكتبة : فرع مدينة نصر : ١ شارع الحسن بن علي متفرع من شارع علي أمين امتداد شارع مصطفى النحاس - مدينة نصر - هاتف : ٢٤٠٥٤٦٤٢ (٢٠٢ +)

المكتبة : فرع الإسكندرية : ١٢٧ شارع الإسكندر الأكبر - الأزاريطة تسم باب شرق بجانب جمعية الشبان المسلمين هاتف : ٥٩٣٢٢٠٥ فاكس : ٥٩٣٢٢٠٤ (٢٠٣ +)

بريديًا : ص.ب ١٦١ الغورية الرمز البريدي ١١٦٣٩

البريد الإلكتروني : info@dar-alsalam.com

موقعنا على الإنترنت : www.dar-alsalam.com

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

IIIT
500 Grove Street, Suite 200
Herndon, Virginia 20170
U.S.A
001 703 471 1133 (O)
001 703 471 3922 (F)
iiit@iiit.org

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مَدَى فَاعِلِيَّةِ نِظَامِ تَقْوِيمِ أَدَاءِ الْعَامِلِينَ بِالْبُنُوكِ الْإِسْلَامِيَّةِ

تأليف

حُسَيْن مُوسَى رَاغِب

مُقَـدِّمَة

مشكلة البحث وأهميته :

لقد أوضحت العديد من الدراسات والأبحاث في مجال تقويم أداء العاملين بمختلف منظمات الأعمال أن الكثير من مديري الأفراد وكذا المتخصصين في تطوير وتنمية الموارد البشرية (Human Resource Development (HRD) Professionals) يواجهون العديد من المشكلات والصعوبات عند تصميم وتنفيذ نظم تقويم أداء العاملين ، سواء على مستوى المنظمة ككل ، أو على مستوى الأقسام أو وحدات النشاط .

ولعل هذه الصعوبة تعود إلي الطبيعة المتغيرة والمتطورة للعنصر البشري بصفة عامة ، وإلى التطور الذي لحق بالغرض من عملية تقويم أداء العاملين ؛ فلقد ظل إلى ما يقرب من (٣٠) سنة مضت شيوع المدخل التقليدي في تقويم الأداء ، الذي كان يركز على غرض الرقابة الإدارية وإنجاز الأهداف (Performance Appraisal Administrative) ، ونتيجة التطور والأبحاث المستمرة في هذا المجال أضيف لعملية تقويم أداء العاملين بمنظمات الأعمال غرض آخر هو الغرض التنموي (Developmental Performance Appraisal) ؛ بحيث لم تعد عملية تقويم الأداء تستخدم كعملية استرشادية أو حكمية عند وضع ورسم سياسات العلاوات والأجور والترقيات ؛ بل أصبحت تستخدم أيضًا كوسيلة لتطوير وتنمية العاملين ، ومساعدتهم على تطوير أدائهم ، ورفع كفاءتهم عن طريق تحديد أهداف المرؤوسين ووسائل تحقيق الأهداف بأسلوب قائم على الإقناع والمناقشة بين الرئيس والمرؤوس .

إلا أن المشكلة لا زالت قائمة فيما يتعلق بوضع نظام فعَّال وجيد لتقويم أداء العاملين ؛ حيث إن هذا التطور الذي حدث في أغراض عملية التقويم لأداء العاملين لم يتعد مرحلة النظرية ، ولم يصل بعد إلى مرحلة التنفيذ الجيد .

وإذا كان هذا هو الحال بالنسبة لمنظمات الأعمال التي نالت حظها من الاستقرار وحازت على اهتمامات العديد من الباحثين والدارسين ، فإن مشكلة تقويم أداء العاملين

بالبنوك الإسلامية تصبح أكثر تعقيدًا ؛ نظرًا لأنها لم تزل حديثة العهد ، ولم تحظ بالاستقرار الكافي والاهتمام الذي يناسب أهميتها ووضعها ودورها في تطوير وتنمية اقتصاديات الدول والمجتمعات الإسلامية ؛ فمشكلة تقويم أداء العاملين بهذه البنوك - من وجهة نظر الباحث - لم تلق الاهتمام الكافي ، وتعتمد في كثير من الحالات على المداخل الغربية والتي لم تصل بعد لتطوير نظام فعال للتقويم ، إضافة إلى هذا ، فإن نظام تقويم الأداء بالبنوك الإسلامية ينبغي أن يأخذ بالحسبان بعض العناصر التي قد يغفلها كلية العديد من منظمات الأعمال ، ولا تزال معظم البنوك الإسلامية لا تعطيها حق قدرها ، وأعني بذلك الضوابط الإسلامية كعنصر من عناصر تقويم أداء العاملين ؛ بحيث يكمل هذا العنصر بقية العناصر الأخرى التقليدية (عناصر العمل والإنتاج وصفات العامل) لتصل إلى نظام فعال لتقويم الأداء يتلاءم مع طبيعة ورسالة البنوك الإسلامية ؛ بحيث يلائم الزيادة النسبية في أحجام هذه البنوك وكذا الانتشار النسبي لفروعها .

إلا أن ما ينبغي الإشارة والتنبيه إليه ، أن مجرد توافر أو إيجاد نظام فعال لتقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية لا يكفي ؛ بل إن القضية الأساسية تتمثل في مدى اهتمام إدارة البنك بالنتائج التي يسفر عنها التقويم ، ومدى الاستعانة بالمعلومات المرتدة من هذا النظام عند اتخاذ العديد من القرارات الإدارية ، وفي حل المشكلات التي تواجه المديرين .

وانطلاقا من هذه الأهمية وأخذًا في الحسبان مشكلة تقويم أداء العاملين في البنوك الإسلامية ، فإن هذا البحث يحاول الحصول على إجابات للتساؤلات التالية :

- ما مفهوم تقويم الأداء وأهميته بالنسبة للبنوك الإسلامية ؟
- ما هي الفلسفة التي تحكم عملية تقويم الأداء في البنوك الإسلامية ؟

بمعني هل تسيطر فلسفة الحكم (Judgement) وتوصيف للعامل على أساسه يتم وضع سياسات الأجور والترقية والفصل . . إلخ ، أم أنها تجمع بين هذا وبين اعتبار التقويم وسيلة لنمو الفرد وتطويره بما يؤهله لشغل وظائف أعلى مستقبلًا ؟

- ما نوع الأداء الذي يخضع للتقويم ؟ وأي الأفراد يخضعون لذلك ؟

وهل يلزم إخضاع العاملين بالمستويات الإدارية العليا لعملية التقويم ؟

وكيف يتم تقويمهم ؟وما مدى دورية عملية التقويم ؟

وهل يمكن إخبار العاملين بالبنك بنتائج تقويمهم ؟

- ما هي المراحل المختلفة لعملية تقويم أداء العاملين ، وأيها يتناسب مع طبيعة البنوك الإسلامية ؟

- ما هي السياسات التي ينبغي اتخاذها لضمان التزام الإدارة باستخدام نتائج تقويم الأداء والاستفادة منها ؟

- ما هي الضوابط الإسلامية التي تحكم نظام تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية سواء ما يتعلق منها بالأداء أو بسلوك العاملين وعلاقاتهم ؟

- هل يمكن طرح « نموذج » لعملية تقويم الأداء بالبنوك الإسلامية ؟

طبيعة البحث :

يقتصر البحث في هذه المرحلة على الدراسة النظرية للقضايا ذات الصلة بتقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية ، والتي ينبغي أن يوضع في ضوئها نظام فعال للتقويم ، على أن يلي هذه المرحلة النظرية إجراء الدراسة الميدانية للتحقق مما هو قائم بالفعل ؛ للتعرف علي مدى انحراف النظام القائم عما ينبغي أن يكون عليه ؛ بمعنى آخر ، تتصف هذه المرحلة من البحث بالصفة الاستكشافية .

فروض البحث :

لا تحظى عملية تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية بالاهتمام الكافي من جانب القائمين على إداراتها ، سواء من حيث تصميم نظام التقويم بما يتلاءم وطبيعة البنوك الإسلامية ورسالتها ، أو من حيث تنفيذه والاستفادة من نتائجه عند اتخاذ القرارات الإدارية ، أو اعتباره كأساس لتنمية وتطوير الأفراد وتأهيلهم ؛ كي يتحملوا مسؤوليات وظائف أعلى .

* * *

الفَصْلُ الأوَّلُ : المفاهيم والقضايا الحديثة ذات الصلة بعملية تقويم أداء العاملين

المَبْحَثُ الأَوَّلُ

مفهوم وأهمية عملية تقويم أداء العاملين

١ - مفهوم عملية تقويم أداء العاملين :

لقد نالت عملية وضع وتحديد مفهوم لتقويم أداء العاملين اهتمام العديد من الباحثين ورجال الفكر الإداري بصفة عامة ، والمهتمين بمجال تنمية الموارد البشرية بصفة خاصة ؛ إلا أن استعراض وتحليل هذه التعاريف يشير إلى أنه لا يوجد اتفاق واضح حول مفهوم جامع لعملية تقويم الأداء ، ويمكننا تصنيف هذه المفاهيم في مجموعتين رئيسيتين إحداهما تندرج تحت ما يمكن أن نطلق عليه المدخل التقليدي ، والأخرى تندرج تحت ما يمكن تسميته بالمدخل الحديث ، ويتأسس التمييز بين المدخلين - من وجهة نظرنا - على الغرض من التقويم الذي يركز عليه المدخل ؛ ففي المدخل التقليدي يكون تركيز عملية التقويم على أغراض الرقابة الإدارية وإنجاز الأهداف .

وبالتالي يكون التقويم وسيلة استرشادية أو حكمية لوضع بعض سياسات الأفراد كمنح علاوات في الأجور والمرتبات ، أو تحديد من يستحق الترقية ، من قبيل ذلك تعريفات جراهام (Graham)[1] لتقويم الأداء بأنه « الحكم على أداء الموظف لوظيفته

---

(١) Graham, H.T "Human Rcsources Managmcnt" ,3rd. Ed. M & E Hand books, 1980.

تأسيسًا على اعتبارات لا تقتصر فقط على الإنتاجية ، وذلك لتقدير الجدارة وبهدف أساسي هو التمييز بين الموظفين عند منحهم علاوات في الأجور والمرتبات » .

ومن ذلك أيضًا تلك التعاريف التي تعتبر عملية تقويم الأداء بأنها :

« الوسيلة المنظمة لتحديد قيمة ما يؤديه العامل في عمل معين » (١) .

« تقويم مستوى الموظفين من حيث الأداء الوظيفي والخصائص الشخصية وعلاقات العمل » (٢) .

« الإجراءات المنظمة التي تهدف إلى « تقويم » أداء الفرد بالنسبة للعمل الذي يؤديه ، وكذا بالنسبة لاحتمالات تقدمه في المستقبل » (٣) .

« العملية التي يمكن بواسطتها قياس كفاية الأداء الوظيفي لفردٍ ما ، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم » (٤) .

« تقويم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلة في النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى » (٥) .

أما في المدخل الحديث يكون التركيز - بجانب الأغراض السابقة - على الغرض التنموي ، وبالتالي يكون التقويم وسيلة لتطوير وتنمية العاملين ومساعدتهم على تطوير أدائهم ورفع كفاءتهم ؛ عن طريق تحديد أهداف أداء المرؤوسين ووسائل تحقيق هذه الأهداف بأسلوب قائم على المشاركة والإقناع والمناقشة بين الرئيس والمرؤوسين ، ولعل من أهم التعريفات التي يمكن نسبتها إلى هذا المدخل ذلك الذي قدمه (Dessler)(٦) ؛ حيث ركز في تعريفه لعملية تقويم الأداء ليس فقط على مجرد اكتشاف مدى قدرة المدير

---

(١) علي السلمي ، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري ، دار المعارف بمصر ، القاهرة (١٩٧١م) .

(٢) حسين حسن عمار ، تقدير كفاية الموظفين بين النماذج والموضوعية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (٣١) ، مايو (١٩٨١م) .

(٣) كمال علي عزام ، إدارة الموارد البشرية ، المؤلف ، القاهرة « بدون » .

(٤) سالم حسن الأسمري ، مقابلة تقييم الأداء ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (٥٢) ، (١٩٨٦م) .

(٥) محمد محمد إبراهيم ، تقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي ، مجلة البحوث التجارية ، العدد الثاني ، (١٩٨٠م) .

(٦) Gary Dessler: "Personnel Management: Modern Concepts, and Technicues", Prentice-Hall International Inc., 1984.

على الاستئجار السليم للموظفين المناسبين ووضعهم في المكان المناسب ، وتحفيزهم على أداء وظيفتهم ؛ بل مشاركته أيضًا لهم ومساعدتهم في حل المشكلات التي قد تعترض ، أو تؤثر في أدائهم ومستقبلهم الوظيفي .

كما يندرج تحت مجموعة هذا المدخل الحديث ذلك التعريف الذي يقضي بأن عملية تقويم الأداء هي : الإجراءات التي تساعد على تجميع ومراجعة ومشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من دخول الأفراد بغرض تحسين أدائهم في العمل (١) . ونحن نميل إلى الأخذ بالمفهوم الحديث ؛ حيث إنه يجمع بين الأغراض الرقابية وإنجاز الأهداف بجانب الغرض التنموي ، والذي يعتبر الجانب الإيجابي ؛ بل من أهم المهام التي ينبغي أن يقوم بها المديرون كما سيأتي .

٢ - صعوبة تقويم أداء العاملين :

لعل من المفيد قبل التعرض لتحديد أهمية عملية تقويم أداء العاملين بمختلف المنظمات ، أن نشير إلى صعوبة وعدم تقدير أهمية هذه العملية ، سواء من جانب أخصائي تطوير وتنمية الموارد البشرية ، أو المديرين المسؤولين عن عملية التقويم ، أو العاملين محل التقويم .

فهناك اعتقاد سائد بين بعض رجال الفكر الإداري بصفة عامة والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية - بصفة خاصة - بأن عملية تطوير وتصميم وتطبيق نظام فعال وجيد لتقويم أداء العاملين - سواء على المستوى العام للمنظمة أو على مستوى الوحدات والأقسام الإدارية - تعتبر واحدة من أكثر المهام صعوبة وتعقيدًا للمديرين وكذا لخبراء تطوير وتنمية الموارد البشرية .

فلقد أوضحت بعض الدراسات (٢) ، التي أجراها أخصائيو تطوير وتنمية الموارد البشرية - في هذا الصدد - أن معظم المديرين الذين يمارسون عملية تقويم الأداء غير راضين عن هذه العملية ، وبالتالي لا يعطونها القدر المناسب من الأهمية ، ولقد أصابت نتائج هذه الدراسات أخصائي تطوير وتنمية الموارد البشرية بالإحباط ، وولدت لديهم

---

(١) Craig Fric schneier: et al., "How to Construct asuccess Fulperformance Appraisal System" Training and Development Journal, (April, 1986).

(٢)——— : "Creating aperformance Management System", Training and Development Journal, (May 1986).

عدم الثقة في نظم تقويم أداء العاملين ؛ حيث تبين لهم أن ما يمكن اعتباره نظامًا « جيدًا » لتقويم الأداء لا يعدو أن يكون النظام الذي يقوم فيه المديرون الممارسون لعملية التقويم بملء واستكمال نموذج أو استمارة التقويم ، ثم يطلبون من مسؤول شؤون الأفراد ضم هذه النماذج إلى ملفات العاملين ، أما النظام غير الجيد فهو ذلك النظام الذي لا يقوم فيه المديرون باستكمال أو ملء هذه النماذج .

بل إن الإحباط وعدم الثقة في نظم تقويم الأداء قد أصابا أيضًا المديرين المستخدمين لهذه النظم أنفسهم وكذا العاملين محل التقويم ؛ فلقد أوضحت إحدى الدراسات (١) أن المديرين المسؤولين عن التقويم غالبًا ما ينظرون إلى عملية التقويم على أنها « مضيعة للوقت » ، ولا تعدو أن تكون مجرد عمل ورقي لا يرجى من استخدامه إلا القليل من الفوائد في حل المشكلات الإدارية التي تواجههم ؛ كالوفاء بالمواعيد النهائية والتزامات المنظمة ، أو تخفيض التكاليف أو تحسين الإنتاجية ، أو تقرير من ينبغي ترقيته ، كما أوضحت هذه الدراسة أن المعاونين (محل التقويم) غالبًا ما ينظرون إلى نظام تقويم الأداء على أنه مؤشر وعلامة على اتخاذ الإدارة لقرارات متقلبة ومجحفة وغير موضوعية ، وإن الحقيقة - من وجهة نظرهم - أن كل واحد من العاملين يحصل على تقديرات عالية .

كما أكدت بعض الدراسات (٢) أنه رغم التطور الذي حدث في مجال أغراض تقويم الأداء - كما يركز عليه المدخل الحديث السابق الإشارة إليه - فإن هذا التطور لم يتعد مرحلة النظرية ، ولم يصل بعد إلى مرحلة التنفيذ الجيد ، وأوضحت أن كلًّا من المقومين (the Raters) والمقومين (The Ratees) لا يستخدمون نظام تقويم الأداء كأداة أو وسيلة لمراجعة الأداء وتحسينه .

ولعل مما يوضح مدى صعوبة عملية تقويم الأداء ارتباطها بالعنصر البشري ذي الطبيعة المتغيرة والمتطورة باستمرار ، وهو عنصر يمثل جزءًا حيويًّا له تأثيره على الأداء الكلي للمنظمة ، ووسيلة لإنجاز وتحقيق أهدافها ، وإن كانت وسيلة تتميز بأنها من أعقد وأصعب المجالات قابلية للمعالجة والتحدي (٣) .

---

(١) نفس المصدر السابق .

(٢) Edwin B.FIPPO : personnel Management, 5th Ed., MCGURAW Hill, (1980).

(٣) Wayne Casico: Applied Psycholgy "in" Personnel Management, (reston, Va : Reston Publishing Co., 1978).

٢ - أهمية عملية تقويم أداء العاملين :

من المفاهيم السابقة لعملية تقويم أداء العاملين وجوهر الأغراض التي ينبغي أن تتضمنها ، تتضح أهمية هذه العملية سواء بالنسبة للمنظمة أو للعاملين ومستقبلهم الوظيفي ؛ فتقويم الأداء يعتبر من أهم أدوات المدير وأكثرها فائدة ؛ حيث إن الاستخدام الفعال لنظام التقويم يمكن أن يؤدي إلى زيادة ثقة الموظفين في المدير ، كما يحسن الاتصالات فيما بينهم وبينه ، والأكثر أهمية ، أن هذا النظام يستطيع أن يحسن ويطور أداء الموظف مستقبلًا كهدف نهائي لعملية التقويم [١] ، كما أن المعلومات التي توفرها عمليات تقويم الأداء تعتبر مصدرًا مهمًّا لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العمالة في المنظمة ، والتي ينبغي أن تظهر بدورها الملامح والسمات الرئيسية للقوى العاملة ، كذلك يعتبر نظام تقويم الأداء مرشدًا لإعادة توزيع العمالة في الأوقات والمجالات المناسبة بما يساعد على التجديد المستمر لهيكل التنظيم في ضوء المتوفر من القوى العاملة [٢] ، كما يساهم هذا النظام في تحديد مدى الحاجة إلى التدريب وتحديد البرامج التدريبية التي تتناسب مع احتياجات الأفراد [٣] ، ويمثل الأساس في إعادة النظر في نظم الحوافز والاتصالات [٤] ، إضافة إلى كل ما سبق ، فإن نظام التقويم الجيد يعطي مؤشرًا ودلالة على مدى كفاءة المدير واعتباره منطقيًا ومنظمًا في عمله وناجحًا في مهمته الرقابية ، وقادرًا على إقامة علاقات وثيقة مع المرؤوسين تسمح له بقدر من الثقة تدفعه إلى مشاركتهم له في تحديد أهداف ومعايير التقويم [٥] ، [٦]

* * *

---

(١) نفس المصدر السابق .

(٢) صلاح السيد ، تقويم الأداء في مصر ، كيف نجعل منه نظامًا يحسن الأداء ، ويطور الإدارة ؟ مجلة الإدارة ، العدد الثاني ، أكتوبر (١٩٧٨م) .

(٣) حسين موسى راغب ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، المؤلف ، القاهرة ، (١٩٩٢م) .

(٤) صلاح السيد ، تقويم الأداء في مصر ، كيف نجعل منه نظامًا يحسن الأداء ، ويطور الإدارة ؟ مجلة الإدارة ، العدد الثاني ، أكتوبر (١٩٧٨م) .

(٥) باتريشا كينج ، ترجمة سهيل سلامة ، تخطيط وتقويم الأداء ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، العدد الأول (١٩٨٦م) .

(٦) انظر المراجع : (٥ ، ٨ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٨ ، ١٩ ، ٢٠) .

المَبْحَثُ الثَّانِي

أهم القضايا الحديثة ذات الصلة بعملية تقويم أداء العاملين

يولي العديد من الباحثين والممارسين على حد سواء اهتمامًا كبيرًا بالكثير من القضايا ذات الصلة بعملية تقويم الأداء ؛ وذلك بهدف الوصول إلى نظام فعال وجيد لتقويم الأداء يتجنب العديد من المشكلات التي تساهم في فشل العديد من نظم التقويم الحالية والتي يمكن تلخيص أهمها في الآتي [١] :

- عدم الاتفاق التام حول نواحي أو أوجه الأداء التي يتم تقويمها .

- الاعتقاد غير المنطقي بأن المقاييس المستخدمة في التقويم ينبغي أن تكون موضوعية كلية قابلة للتحديد دون الأخذ في الحسبان أهمية حكم ورأي (Judgement) القائم بعملية التقويم .

- تجاهل المعايير المستخدمة في التقويم للسمات أو الصفات الشخصية والسلوكيات الفردية التي تحدد النجاح في الأداء .

- الفشل في استخدام نتائج التقويم كأساس لاتخاذ القرارات الرئيسية والجوهرية المتعلقة بالتدريب والتعويضات والترقية وغيرها من القرارات الرئيسية لعملية تطوير وتنمية الموارد البشرية .

- عدم إدراك معظم نظم تقويم الأداء لحقيقة العمل الإداري والبيئة التنظيمية ، بما قد يوحي بأن عملية التقويم تمثل عملًا لا يدخل ضمن مهام ومسؤوليات المديرين .

- مشكلة التحيز ؛ حيث أوضحت العديد من الدراسات [٢] ، أنه غالبًا ما يكون

---

(١) ———:"Creating aperformance Management System", Training and Development Journal, (May1986).

(٢) Wayne Casico : Applied Psycholgy "in" Personnel Management (reston, Va : Reston Publishing Co., 1978).

للفوارق الفردية بين المقومين – من حيث بعض السمات مثل العمر أو العرق أو الجنس – تأثيرها على التقديرات التي يحصلون عليها ، والتي لا يكون لمثل هذه السمات أي ارتباط بالأداء الفعلي للعاملين .

وسوف نناقش أهم القضايا التالية :

* تحديد الأداء الخاضع لعملية التقويم ، بمعنى تقرير ما يتم تقويمه والمعايير المستخدمة .
* تحديد من سيكون محل التقويم (The Ratees) .
* تحديد من سيقوم بالتقويم (The Rater) .
* المدة التي تتضمنها عملية التقويم ودوريتها .
* سياسة الإدارة المتعلقة باستخدام نتائج التقويم ، وإعلام المقومين بها .

أولا : تقرير ما يتم تقويمه والمعايير المستخدمة :

إن أول ما ينبغي أن تحاوله الإدارة في عملية تقويم الأداء هو تقرير العمل أو الأداء الذي سيتم تقويمه ، بمعنى هل سيتم التركيز على الأداء الفردي أو الأداء الجماعي ؟ وإذا كان التركيز على الأداء الفردي فما هي المعايير التي ينبغي الاهتمام بها ؟

والحقيقة أن هذه القضية تمثل مشكلة كبيرة للإدارة ، فباستثناء الوظائف الأولية البسيطة ، نجد أن من الصعوبة تحديد معايير ملائمة للتقويم ؛ فقد يكون بمقدور الإدارة تقويم أداء عامل على خط تجميعي على أساس كمية الإنتاج أو عدد الوحدات التي ينتجها والتي تتماشى مع معايير ومقاييس رقابة الجودة ، ويتم قياس هذا الأداء بوسائل متفق عليها ، ولكن ماذا عن مهارات مثل المبادأة (Initiative) والبراعة أو المهارة التنظيمية ؟ هل ينبغي أن تدخل ضمن عملية التقويم ؟ وإذا كان الأمر كذلك ، فكيف يمكن قياسها ؟ ذلك أن مشكلة القياس تصبح صعبة الحل وحادة إذا كان الأمر يتعلق بالمراكز المهنية أو الإدارية أو أي مركز يتسم بمهام ومتطلبات متنوعة ومعقدة ، وحتى طريقة الأداء الجيد ، أي وضع وتحديد معايير الأداء ذاتها ، فكم عدد الأخطاء التي يسمح للعامل على خط التجميع أن يرتكبها ؟ أو كيف تكون فعالية المدير في قيادة جماعات العمل ؟ إن الإجابة عن هذه التساؤلات سوف تختلف بلا شك سواء من جانب القائمين بالتقويم ، وعبر الوحدات الإدارية في المنظمة الواحدة ؛ بل ستختلف

الإجابة من وقت لآخر [١] .

ويمكن القول - بصفة عامة - إن من المفضل التركيز على الأداء الفردي عندما تسمح طبيعة العمل بقيام كل فرد بعمله بمعزل عن الآخرين دون أن يؤثر ذلك على عامل الكفاءة - وظائف مندوبي البيع مثلًا - في حين يكون من المفضل الأخذ بأسلوب الأداء الجماعي جزئيًا - أي جنبًا إلى جنب مع أسلوب الأداء الفردي ، وذلك عندما تكون « مخرجات » أداء بعض العاملين تعتبر « مدخلات » لازمة لأداء البعض الآخر كما هو الشأن في وظائف العاملين على خطوط الإنتاج ، أو العاملين في أقسام الحسابات وشؤون العاملين ، كما يكون من المفضل الأخذ بأسلوب الأداء الجماعي بصفة كلية ، وذلك عندما تقتضي طبيعة العمل التعاون الكامل بين العاملين ؛ بحيث يصعب فصل أداء الفرد عن أداء الجماعة كما هو الحال في بعض الأعمال التي تكون « مخرجات » الأداء لكل مجموعة من العاملين تمثل « مدخلات » للمجموعة أو المجموعات الأخرى [٢] .

أما فيما يتعلق بالمعايير التي يفضل استخدامها في حالة التركيز على الأداء الفردي فإن من الضروري - لتحديد ذلك - أن يأخذ القائم بعملية التقويم طبيعة العمل محل التقويم ؛ ففي وظائف العمالة الإنتاجية يكون التركيز على كمية الإنتاج وجودته كمعايير مباشرة للأداء ؛ حيث يتم تحديد مدى مساهمة العامل في مجال العمل من خلال مقارنة الإنجازات التي حققها بالمقاييس الكمية والنوعية للعمل ، أما في الوظائف الإدارية والتخصصية يكون التركيز على المعايير غير المباشرة والتي تتعلق عادة بالسمات الشخصية مثل المبادأة والمواظبة والتعاون والقيادة والاتجاه نحو العمل والزملاء والرؤساء [٣] .

ومما ينبغي التنبيه إليه ضرورة الحرص عند اختيار المعايير أو المقاييس التي تستخدم في تقويم الأداء ، سواء كانت معايير مباشرة أو غير مباشرة ، أن تكون معقولة ومنطقية فلا تكون عشوائية ، أو موضوعية تمامًا ، فمن الملاحظ أن معظم نظم تقويم الأداء ركز على المقاييس الموضوعية ، إلا أنها لا تزيد - من الناحية النموذجية - عن كونها مؤشرات

---

(١) ———— : "Creating aperformance Management System" Training and Development Journal, (May 1986).

(٢) رفعت محمد جاب الله : « إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي » المؤلف ، القاهرة ، (١٩٨٨م) .

(٣) محمد محمد إبراهيم ، تقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي ، مجلة البحوث التجارية ، العدد الثاني (١٩٨٠م) .

كمية يلزم اتباعها وعدم الحياد عنها ، وبذلك تبعد عن روح وجوهر العمل ذاته محل التقويم [١] ، فليس الهدف النهائي لنظم التقويم قياس وتقدير كل شيء ؛ « بل الهدف تجنب المقاييس العشوائية (Arbitrary Measures) أو المتحيزة ؛ والتي تتقلب طبقًا لهوى وغرض القائم بعملية التقويم .. لذا فإن هناك بين المقاييس العشوائية والمقاييس الموضوعية توجد العديد من المقاييس التي تعتمد على الاجتهاد العقلي في إبداء الرأي (Judgement) ، والتي تحوز قبول واستحسان كل من القائمين بالتقويم (Raters) والأشخاص محل التقويم (Ratees) والتي يمكن تفسيرها ، ولها صلة بنجاح الوظيفة .

ثانيا : تحديد من يخضع لعملية تقويم الأداء (The Ratees) :

من المنطقي والعدالة أيضًا أن يخضع كل فرد في المنظمة لعملية تقويم الأداء ، وإن كان من المفضل تركيز عملية التقويم عمقًا وتكرارًا بالنسبة لبعض فئات العاملين كأولئك الذين عينوا حديثًا ، أو الذين يحققون مستويات أداء غير مرضية خلال الفترات الماضية ، في حين يقل هذا التركيز بالنسبة للعاملين الذين توضح سجلات أدائهم مستويات مرضية [٢] .

ومن المعلوم أن القانون رقم (٤٧) لسنة (١٩٧٨م) الخاص بالعاملين المدنيين بالدولة والقانون رقم (٤٨) لسنة (١٩٧٨م) والخاص بالعاملين بالقطاع العام يحدد أن العاملين الخاضعين لقياس الأداء وهم شاغلو الدرجة الأولى فما دونها ، وتم استثناء شاغلي الدرجات العليا من الخضوع لذلك النظام عند تقويم كفاءة أدائهم [٣] ، وإن كنا نؤيد الرأي [٤] الذي ينادي بضرورة وضع نظام معين لتقدير كفاءة أداء شاغلي الدرجات العليا يكون مرشدًا يعتمد عليه عند ترشيحهم للترقية إلى وظائف أعلى ؛ وذلك باستخدام قوائم استقصاء توزع على المرؤوسين ، وكذا عن طريق تقييم النتائج العامة للمنظمة (البنك) .

---

(١) Craig fric Schneier : et al., "How to construct asuccessful performance Appraisal system" Training and Development Journal, (April, 1986).

(٢) رفعت محمد جاب الله ، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي ، المؤلف ، القاهرة ، (١٩٨٨م) .

(٣) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، الإدارة المركزية للخدمة المدنية ، موسوعة القانون رقم (٤٧) لسنة (١٩٧٨م) ، بإصدار قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة ، وموسوعة القانون رقم (٤٨) لسنة (١٩٧٨م) بإصدار قانون العاملين بالقطاع العام .

(٤) ——— « الترقية كدعامة أساسية في نظام المستقبل الوظيفي بالخدمة المدنية » ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (٣٣) ، مايو (١٩٨٢م) .

ثالثًا : تحديد من يقوم بعملية التقويم (The Raters) :

من أهم القضايا ذات الصلة بعملية تقويم الأداء تلك التي تتعلق بالشخص القائم بعملية التقويم ، ذلك أنه مهما كان المقوم جيدًا ويقظ الضمير فإن « الحكم الإنساني » غالبًا ما يكون شخصيًا وغير موضوعي ؛ فنحن لا نعرف إلا القليل نسبيًا عن السلوك المشاهد ، وكيفية استدعائه ، وتفسير أسبابه ودوافعه وتأثيراته بل وتطلعات ورغبات هذا السلوك ، فكيف لنا أن نقوم – في ظل كل هذا – بتقويم وتصنيف الأشخاص في نماذج التقويم ؟

وغالبًا ما يكون تأثير أسلوب المقوم (The Rater) في معالجة المعلومات ذات الصلة بالسلوك محل التقويم على النتائج أكبر من تأثير سلوك الشخص ذاته الخاضع للتقويم (The Ratee) ، فتقويم الأداء يعني الرأي والحكم (Judgement) ، ومعالجة المعلومات ، وليس فقط مجرد ملء واستكمال نماذج التقويم ؛ فقد يحكم مدير على أحد المرؤوسين بأن أداءه جيد ، ويعزي ذلك إلى القدرة العالية التي يتمتع بها الموظف ، في حين يرى مدير آخر (يراقب نفس الموظف) أن الوظيفة ذاتها هي التي ليست على قدر كبير من الصعوبة ؛ فالمدير الأول يعزي هذا « السلوك » إلي سبب داخلي (قدرة الموظف ذاته) ، ولذا فإنه يعطي الموظف تقديرًا عاليًا ، في حين يعزي المدير الثاني هذا « السلوك » إلى سبب خارجي (طبيعة الوظيفة ذاتها) ؛ ولذا فإنه يعطي الموظف تقديرًا منخفضًا . إن مثل هذا الاختلاف في التقدير علي ذات الشخص إنما يرجع إلى إقحام الناس وجهات نظرهم وقيمهم وتوقعاتهم وفلسفاتهم وأنماطهم الشخصية عندما يقومون بعملية التقويم ؛ فبسبب هذه المشكلات المرتبطة بعملية الحكم والتقدير (Judgement) نجد أن عملية تقويم الأداء تصبح مهمة صعبة تمامًا ، كما تصبح التقويمات متساهلة وغير دقيقة بصرف النظر عن نوع الاستمارات أو النماذج المستخدمة [١] .

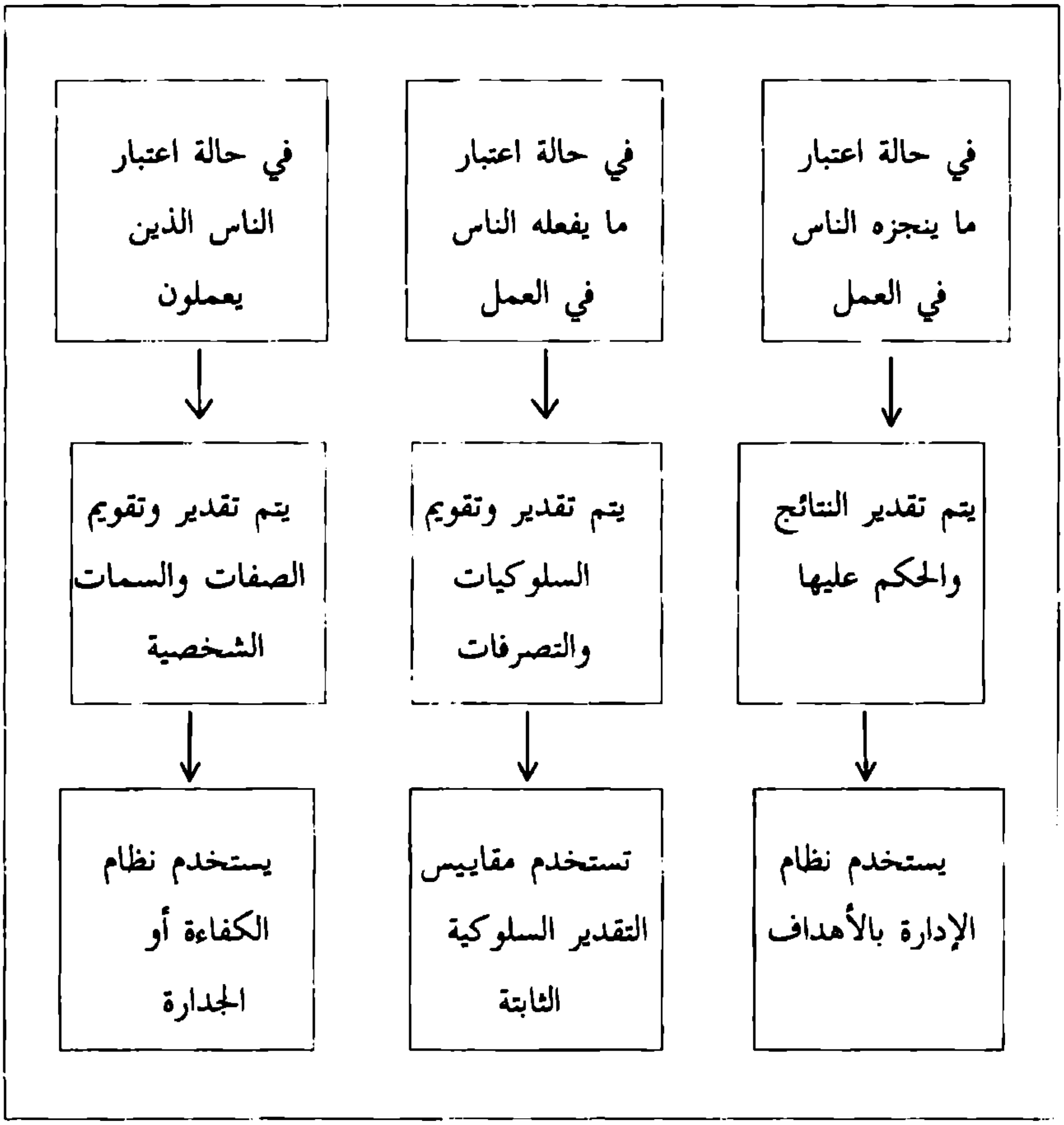
وللتقليل من آثار هذه المشكلات ، أشارت بعض الدراسات [٢] إلى ضرورة قيام المديرين بوضع معايير تمكنهم من الحكم على درجة أداء الموظف لعمله باتباع طرق ثلاثة (كما يوضحها الشكل رقم « ١ ») ؛ فالناس ناجحون في وظائفهم بسبب ما أنجزوه (النتائج Results) ، ولسبب ما يفعلونه (سلوكياتهم وتصرفاتهم Personal Characteristics) ،

(١) Craig Fric Schneier : et al., " "How to contruct asuccessful performance Appraisal system" Training and Development Journal, (April, 1986).

(٢) نفس المصدر السابق .

وحتى يستطيع المديرون وضع معايير عملية وقابلة للتطبيق ، عليهم أن يعملوا مع المؤدين وبمساعدة أخصائي تنمية الموارد البشرية لتحديد أي الإنجازات والسلوكيات والسمات الشخصية تؤدي إلى الأداء الناجح .

وعمومًا ، وأخذًا في الحسبان المناقشة السابقة ، يمكن القول بأن هناك عدة اختيارات أو بدائل فيما يتعلق بقضية من يقوم بالتقويم ، وهي :



شكل رقم (١)
معايير الحكم على أداء الموظفين

١ - التقويم بواسطة الرئيس (أو المشرف المباشر) :

حيث يعتبر البعض [١] أن تقويمات « المشرف » هي لب وجوهر معظم نظم التقويم وتعتمد عليه كثير من المنظمات ؛ حيث إن هذا أسهل وتقويماته تكون أكثر واقعية ومنطقية ؛ نظرًا لأن المشرف يكون في وضع يسمح له بمشاهدة وتقويم أداء مرؤوسيه .

٢ - التقويم بواسطة الزملاء :

فقد تفضل بعض المنظمات استخدام هذا الأسلوب نظرًا لتوافر فرصة أكبر أمام الزملاء لمشاهدة أداء بعضهم البعض على الطبيعة دون تصنع أو تظاهر من قبل المرؤوسين أمام رؤسائهم ، ولقد أثبتت بعض الدراسات سلامة وفعالية هذا المدخل في التنبؤ بالنجاح الإداري في المستقبل ، فمن دراسة [٢] أجريت على ضباط الجيش بأمريكا اتضح صحة تقديرات الزملاء في التنبؤ بمن يمكن ترقيته ومن لا يمكن ترقيته ، كما أوضحت دراسة أخرى [٣] أجريت على (٢٠٠) مدير صناعي أن تقديرات الزملاء كانت مفيدة في التنبؤ بمن ينبغي ترقيته ؛ إلا أن أهم ما يعيب هذه الطريقة هو احتمال (مجاملة) زملاء بعضهم لبعض بأن يقوموا بإعطاء بعضهم البعض تقديرات عالية ، وذلك من قبل تبادل المصالح أو المعونة .

٣ - التقويم بواسطة لجان :

حيث يستخدم هذه الطريقة العديد من المنظمات ، وتتألف هذه اللجان عادة من المشرف المباشر للموظف محل التقويم ، وثلاثة أو أربعة مشرفين آخرين ، ويقوم كل واحد منهم بتقويم أداء الموظف ، ويميز هذه الطريقة بعدها عن التحيز ، وإن التقديرات المختلفة التي يعطيها أعضاء اللجان تعكس وجوهًا عدة ومختلفة لأداء الموظف ، والتي ينبغي أن يعكسها التقويم [٤] .

---

(١) GARY Dessler : "Personnel Management : Modern : Concepts, and technicues", Prentice - Hall International Inc., (1984).

(٢) Doweny, R.G. et al : "Evaluation of apeer Rating System For Perdicting subsequent Promotion of senior Military officers", Journal of applied Psychology, Vol. 61, (April 1976).

(٣) Allan Jraut : "Prediction of Managerial success by pear and training staff Ratings", Journal off Applied Psyschology, Vol. 60 (Feb. 1975).

(٤) Tobert Libby and Robert Blashfield : "Performance of Acomposite as afunction of the Number of Judegs.", Organizational Behaviour and Human Performance, Vol., 21 (April 1987).

٤ - تقويم المرؤوسين لأنفسهم :

وعادةً ما يستخدم هذا المدخل جنبًا إلى جنب مع تقويمات المشرفين ، وإن كان لا ينصح الكثيرون باستخدام هذا المدخل ؛ حيث أوضحت الدراسات قيام المرؤوسين بإعطاء أنفسهم تقديرًا أعلى من تلك التي أعطاها لهم المشرفون أو الزملاء (١) .

٥ - تقويم الرؤساء بواسطة المرؤوسين :

وعادةً ما يأخذ هذا التقويم شكل استقصاء لاتجاهات المرؤوسين تجاه رؤسائهم ، ويفضل هذا الأسلوب عندما يكون نمط العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ذا تأثير واضح على الأداء ، كما هو الحال في إدارة الجامعات أو المستشفيات ومراكز البحوث والتطوير ، أما في غير ذلك فإن تقويم الرؤساء بواسطة مرؤوسيهم عادة ما يؤدي إلى عزوف الرؤساء عن اتخاذ قرارات تتعارض مع رغبات مرؤوسيهم على حساب أهداف الإنتاج أو الأداء رغبة في كسب شعبيتهم بين المرؤوسين وكسب تأييدهم (٢).

وقبل أن ننهي مناقشة هذه القضية نود التنويه إلى أن القائم بعملية التقويم ، مهما يكن المدخل المتبع - ينبغي أن يكون كفئًا أو مؤهلًا ويتم اختياره بدقة ، وأن تكون لديه الخبرة الكافية والفهم الكافي للمعايير المستخدمة ، وأن يتمتع بالاستقرار النفسي والشخصي والإرادة الحرة ، ووضوح الرؤية (٣) .

رابعًا : الفترة الزمنية التي يشملها قياس الأداء :

يتوقف مدى تكرار أو دورية عملية تقويم الأداء - بصفة عامة - على الهدف العام من عملية التقويم ، فعندما يكون الهدف العام لعملية التقويم هو الهدف الإداري المبني على استخدام معلومات التقويم في الحكم على أحقية المرؤوسين في الترقية ، أو الحصول على العلاوات الدورية ، فلا يلزم والحالة هذه أن تتم عملية التقويم بصفة متكررة أو مستمرة ؛ بل بشكل رسمي مرة أو مرتين في العام ، وعلى العكس من هذا ، إذا كان الهدف العام

---

(١) George thorton III : "Psychomtric Properties of Self - Appraisal of Job Performance", Personnel Psychology Vol.33. (Summer 1980).

(٢) رفعت محمد جاب الله ، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي ، المؤلف ، القاهرة ، (١٩٨٨م) .

(٣) عبد الوهاب محمد خفاجي ، المقومات الأساسية لنظام تقييم الأداء ، مجلة الكفاية الإنتاجية ، العدد الرابع ، (١٩٨٧م) .

من التقويم هو الهدف التنموي المبني على نصح الرؤساء لمرؤوسيهم فيما يتعلق بمشاكل الأداء وطرق التغلب عليها ، فيفضل في هذه الحالة أن تتم عملية التقويم بشكل غير رسمي وبصفة متكررة أو مستمرة طبقًا لمدى حاجة المرؤوسين للتشاور مع مرؤوسيهم [١] .

خامسًا : سياسة الإدارة فيما يتعلق بنتائج التقويم :

يمكن الادعاء بأن نظام تقويم الأداء قد يكون غير فعال ما لم تستخدم نتائجه ، أو تم تطبيقها بطريقة غير متسقة ، يصدق هذا حتى في المنظمات التي تولي اهتمامًا كبيرًا بعملية تحديد ووضع معايير الأداء ، والتي تعمل على تقليل العوامل الشخصية والتحيز في الحكم والتقدير على الإنسان محل التقويم . إن الحل هنا يتمثل في ضرورة رسم « السياسات » الملزمة لاستخدام نتائج التقويم كأساس للمكافآت الإدارية وللترقية ولتحديد مهام وواجبات الوظيفة ، وللتدريب لتنمية المهارات المختلفة للعاملين [٢] ، فمن الضروري منح العاملين الذين يحصلون على أعلى التقويمات والتقديرات مكافآت محددة مرتبطة بالأداء ، كما أن من الضروري اعتبار المديرين الذين يستخدمون نظام تقويم الأداء بفاعلية - كأداة - في مساعدة وتنمية معاونيهم مديرين ناجحين يلزم مكافأتهم بطريقة مناسبة ، فما لم ترتبط قرارات الموارد البشرية بنتائج التقويم ، من خلال مجموعة من السياسات المترابطة والدقيقة والتي تنفذ بحزم ، فإن نظام تقويم الأداء قد يصبح جثة (Relic) وليس أداة إدارية .

كما أن من السياسات التي ينبغي تحديدها تلك التي تتعلق بسرية أو علانية نتائج تقويم الأداء ، ويميل الاعتقاد الآن نحو الأخذ بعلانية تقدير الكفاءة لتعريف العامل محل التقويم بنقاط القوة والضعف في أدائه ، وبالتالي يعمل على التغلب على الصعوبات التي تواجهه - ويدعم الإيجابيات المتوفرة لديه ، إضافةً إلى أن هذه العلانية تقلل من عنصر التحيز من قبل القائم بالتقويم عند وضعه التقدير أو الحكم على أداء العامل مما يجعل من « التقويم » أداةً لها أهميتها في رفع مستوى كفاءة العاملين [٣] .

* * *

(١) رفعت محمد جاب الله ، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي ، المؤلف ، القاهرة ، (١٩٨٨م) .

(٢) Craig Fric Schneier : et al., "How to construct Successful Performance Appraisal System" training and Development Journal, (April, 1986).

(٣) عبد الكريم محمد هاشم ، قياس كفاءة العاملين ، مجلة الإدارة ، العدد الثاني ، أكتوبر (١٩٨٦م) .

الفَصْلُ الثَّانِي : أهم مداخل تقويم الأداء وأنسبها للمنظمات الإسلامية

المَبْحَثُ الأَوَّلُ

دراسة لأهم المداخل المستخدمة في عملية تقويم أداء العاملين ، وتحديد أيهما أكثر ملاءمة لطبيعة البنوك الإسلامية

لقد كان من نتائج العديد من الأبحاث العلمية والعملية في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية توافر العديد من المداخل التي يمكن لمختلف منظمات الأعمال والخدمات استخدامها - كلها أو بعضها - في تقويم أداء العاملين بها ، وتستطيع البنوك الإسلامية استخدام هذه المداخل بما يتفق مع طبيعة رسالتها وأهدافها ، وطبيعة الأنشطة التي يؤديها العاملون بها ، وبما يتفق أيضًا مع غرض أو أغراض التقويم ، وما الذي سيتم تقويمه هل هو الإنجاز (أي النتائج) ، أم سلوك العاملين ، أم صفات وخبرات الأشخاص محل التقويم أنفسهم ؟ وسوف نوضح المدخل المقترح الذي يمكن أن يتمشى مع طبيعة البنوك الإسلامية عقب الانتهاء أولًا من مناقشة أهم مداخل التقويم شائعة الاستخدام .

مدخل مقارنة كمية الإنتاج الفعلي بالمعايير المحددة :

ويهدف هذا المدخل إلى قياس معدل إنتاجية الفرد ، عن طريق مقارنة عدد الوحدات الفعلية التي أنتجها الفرد خلال فترة التقويم بعدد الوحدات المعيارية التي ينبغي إنتاجها طبقًا لمعدلات الأداء المستخدمة ، وقد يتم وضع هذه المعدلات إما بطريقة تقديرية من

واقع التجارب والخبرات السابقة ، أو بطريقة إحصائية ، وذلك باستخراج متوسطات كميات الإنتاج خلال الفترات الماضية من واقع بيانات الإنتاج الموجودة بسجلات المنظمة (١) ، ويتضح من طبيعة هذا المدخل أن من الضروري توافر معدلات أداء مناسبة لطبيعة العمل ويتم تحديدها عن طريق دراسات العمل ، وكذا توافر أسلوب لقياس « الأداء الفعلي » والذي وإن كان من السهل توافره بالنسبة للناتج الملموس ، فإنه أكثر صعوبة بالنسبة للناتج غير الملموس (٢) .

مدخل المقاييس الكمية المتدرجة :

وهذا المدخل من أقدم طرق تقويم أداء العاملين وأكثرها انتشارًا للاستخدام من جانب العديد من المنظمات ، وفيه يقوم الشخص القائم بالتقويم بملء نموذج التقويم الذي يتضمن عددًا من الصفات أو الخصائص التي يعتقد بأنها تمثل « مؤشرات » لمستوى أداء الفرد لمهام وظيفته ، مثل كمية العمل وجودته ، ومستوى معلوماته عن الوظيفة ، وقدرته على حل المشكلات وقيادة الآخرين ، ودرجة تعاونه مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وغيرها من عناصر التقويم (٣) ، ويتم تدرج كل عنصر من هذه العناصر إلى درجات من « الصفر » إلى « خمسة » مثلًا ؛ بحيث يعني « الصفر » انعدام الصفة في الشخص ، وتعني « خمسة » توافرها فيه إلى حدها الأقصى ، ثم تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد في كل عنصر لنحصل على تقديره النهائي والذي يمثل أداءه بالنسبة لزملائه في العمل .

إلا أن هناك بعض المآخذ على هذا المدخل مما يقلل من فعاليته ؛ فقد يتعرض القائم بالتقويم لما يسمى بـ (أخطاء الهالة أو التعميم) ، وهو نوع من التحيز يدفعه لإعطاء الفرد محل التقويم تقديرًا عاليًا في جميع الصفات ، نتيجة لتميزه في صفة واحدة منها (مثلًا مواظبته الحضور والانصراف في المواعيد المحددة) ... كما قد يميل المقوم لأحد جانبي المقياس المتدرج ، فيعطي كل أو معظم الموظفين درجات عالية (إذا كان متساهلًا) أو درجات منخفضة (إذا كان متشددًا) ، وفوق كل ما سبق لا يوفر هذا المدخل

---

(١) رفعت محمد جاب الله ، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي ، المؤلف ، القاهرة ، (١٩٨٨م) .
(٢) Lovrich, N,P.Jr. , et al : "Do. Public Servants Welcome or fear Merit Evalvation of their Performance ?" Publice Administration Review, Voi .40 , (1980).
(٣) Yager, E . d. : "Aciritique of Performance Appraisal Systems", Personnel Journal , Vol . 60 . No . 2. (Feb. 1981).

معلومات مرتدة يستفيد منها الشخص محل التقويم في تطوير أدائه المستقبلي ؛ نظرًا لاعتماد هذا المدخل على صفات تمثل مؤشرًا على الأداء فقط ، ولا تصف سلوكيات الأداء الفعلي [١] .

مدخل المقارنة « الزوجية » بين العاملين (Paired Comparison Procedure) :

وتتم المقارنة بين العاملين بعدة وسائل منها [٢] ، [٣]:

١ - استخدام البطاقات :

حيث يقوم القائم بالتقويم بكتابة أسماء العاملين أو الصفة المراد مقارنتها على « بطاقات » منفصلة ، ثم يقوم باختيار بطاقتين ، ويقارن بينهما ويختار الأحسن ويضعه في يده ، ثم يقوم باختيار بطاقتين ثانيتين ، ويقارن بينهما في ضوء البطاقة التي حفظها بيده ، ويختار أفضل البطاقتين الجديدتين ويطرح جانبًا البطاقة ذات المستوى الضعيف ، ويتم تكرار هذه العملية مع البطاقات الأخرى حتى يتم الانتهاء من المقارنات بين كل البطاقات ، وهنا يتم اعتبار البطاقة التي باليد هي أحسن أداء أي يأخذ الترتيب الأول ، وتكرر نفس الخطوات السابقة مع البطاقات التي تم استبعادها ويتم في النهاية الترتيب الثاني ، وكذا يتم التكرار حتى يتم الترتيب الثالث والرابع ، وهكذا حتى يتم ترتيب كل العاملين .

٢ - استخدام جدول ترتيب المقارنة الزوجية (The Paried Cmparison Ranking Table)؛

وهنا يتم ترتيب العامل ومقارنته بالآخرين عن طريق حصر عدد النقط ، يرمز لها مثلًا برمز (×) - التي حصل عليها العامل ؛ فالعامل الذي يحصل على أكبر عدد ممكن من النقاط (نتيجة تميزه في جوانب أو أبعاد كثيرة من الأداء - يتم ترتيبه أولًا ، والعامل الذي حصل على نقاط أقل يتم ترتيبه ثانيًا ، وهكذا حتى ينتهي ترتيب كل العاملين) .

٣ - طريقة سلة البطاقات :

وهنا يقوم المقوم بعمل ثلاث مجموعات منفصلة من البطاقات تشمل كل المرؤوسين ؛

(١) كمال جعفر المفتي ، فعالية البرامج التدريبية بين القياس والتقويم ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (٣٣) ، مايو (١٩٨٢م) .

(٢) ريتشارد هندرسون ، ترجمة إبراهيم محمد عبد اللطيف ، مدخل علمي لتقييم الأداء ، مجلة الإدارة ، العدد الثاني ، أكتوبر ، (١٩٩٠م) .

(٣) انظر أيضًا مرجع : (٣١) .

بحيث تحتوي سلة البطاقة الأولى مجموعة العاملين ذوي الأداء فوق المتوسط ، والثانية على مجموعة العاملين ذوي الأداء المتوسط أو المرضي ، وسلة البطاقات الثالثة تحتوي على مجموعة العاملين ذوي الأداء تحت المتوسط أو الضعيف أو غير المرضي ، وبعد أن يتم هذا الفصل والتصنيف لدرجات الأداء لكل العاملين ، يقوم المقوم بمقارنة مجموعة العاملين في كل سلة ويتم ترتيبهم ، وتكون النتيجة أننا في سلة الأداء فوق المتوسط يتم ترتيب العاملين ذوي الأداء الممتاز ، ومن سلة الأداء المتوسط يتم ترتيب العاملين ذوي الأداء الضعيف أو غير المرضي ، ويعيب هذه الطريقة صعوبة إجراء مقارنة لعدد كبير من العاملين ؛ حيث إن عدد المقارنات يتحدد طبقًا للمعادلة التالية :

$$\frac{N\ (N - ١)}{٢}$$

حيث إن N = عدد المقارنات المطلوبة ، سواء لمقارنة العناصر الموجودة في الأداء ، أو الوظائف بعضها البعض ، أو عدد الأشخاص ؛ فمثلًا لو أردنا مقارنة (٧) عوامل ، فإن عدد المقارنات المحتملة = $\frac{٧\ (٧ - ١)}{٢}$ = ٢١ ، وإذا أردنا مقارنة عدد (٥٠) مرؤوسًا مثلًا فإن :

عدد المقارنات = $\frac{٥٠\ (٥٠ - ١)}{٢}$ = ١٢٢٥ مقارنة ، وهو مما يصعب هذه الطريقة .

مدخل الترتيب البسيط أو المباشر (Simple or Straight Ranking) :

وهي من أقل الطرق تكلفةً وأكثرها دقةً خاصةً في حالة استخدامها لتقويم أداء مجموعات صغيرة العدد من العاملين ، وهنا يتم ترتيب العاملين تنازليًا من الأداء المرتفع جدًّا ، إلى المنخفض ، وإلى الأقل انخفاضًا العاملين جميعًا ، والذين يمارسون نفس العمل إلا أن ما يعيب هذه الطريقة أنها لا تأخذ في الحسبان كل أبعاد الأداء ، وأنها تبسط - ربما بدرجة مخلة - بعض الجوانب المعقدة للأداء [١] .

---

(١) ريتشارد هندرسون ، ترجمة إبراهيم محمد عبد اللطيف ، منهج علمي لتقييم الأداء ، مجلة الإدارة ، العدد الثاني ، أكتوبر (١٩٩٠م) .

مدخل الترتيب الإجباري (Forced Distribution Ranking) :

ويتم في هذه الطريقة ترتيب العاملين وتصنيفهم إجباريًا ضمن فئات مختلفة للتقويم تأخذ شكل منحنى التوزيع الطبيعي ؛ حيث قد يتم ترتيب العاملين إجباريًا في فئات جيد جدًا (١٠٪ مثلًا) ، وفئة جيد (٢٠٪ مثلًا) ، وفئة متوسط (٤٠٪) ، وفئة ضعيف (٢٠٪) ، ثم فئة ضعيف جدًا (١٠٪) ، ومما يعيب هذه الطريقة أنها لا تتيح التقويم والحكم على الأداء بطريقة موضوعية ، كما تتأثر بالتحيز والأهواء الشخصية للقائم بالتقويم (١) .

مدخل قوائم المراجعة :

ويقوم هذا المدخل على فكرة التعبير عن سلوكيات الوظيفة في شكل مجموعة من التعبيرات والجمل التي تصف السلوكيات المهمة للنجاح في أداء مهام وظيفة معينة أو مجموعة متجانسة من الوظائف ، وهناك نوعان من قوائم المراجعة (٢) :

الأول : قوائم مراجعة مرجحة :

وهنا يقوم الخبراء المتخصصون بتحديد الجمل السلوكية التي تحدد سلوكيات الوظيفة المرغوب فيها ، وتخصيص وزن معين أو قيمة معينة لكل جملة يقع الاختيار عليها ، ثم يقوم المقوم بوضع علامة أمام الجمل السلوكية الممثلة خير تمثيل للسلوك الوظيفي للمرؤوس ، ويجمع أوزان الجمل التي أمامها علامات ليحصل على التقدير النهائي للموظف محل التقويم .

الثاني : قوائم المراجعة ذات الاختيار الإجباري :

ورغم تشابه هذا النوع من النوع الأول من القوائم ، إلا أنه يختلف عنه في عدة نواحٍ ، منها: أن الجمل السلوكية هنا تغطي سلوكيات الوظيفة المرغوب وغير المرغوب فيها ، كما أن القائم بالتقويم هنا لا يعلم أي الجمل السلوكية سوف تحسب للمرؤوس محل التقويم وأيها تحسب ضده ؛ نظرًا لأن الإدارة العليا تحتفظ بالشفرة المستخدمة ، إضافةً إلى أن الجمل السلوكية في حالة الاختيار الإجباري يتم تقسيمها إلى رباعيات يعبر اثنان منها عن

---

(١) رفعت محمد جاب الله ، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي ، المؤلف ، القاهرة ، (١٩٨٨م) .

(٢) نفس المصدر السابق .

سلوكيات مرغوب فيها ، والاثنان الآخران يعبران عن سلوكيات وظيفية غير مرغوب فيها ، فعلى سبيل المثال يأخذ التقسيم الرباعي الشكل الآتي :

- نادرًا ما يرتكب أخطاء في عمله ــ (مرغوب فيها)
- محل احترام مرؤوسيه ــ (مرغوب فيها)
- عادةً ما يتأخر عن الموعد المحدد لإنجاز مهام العمل ــ (غير مرغوب فيها)
- غير قادر على إقناع الآخرين بوجهة نظره الشخصية ــ (غير مرغوب فيها)

ورغم أن هذه الطريقة تتميز ببعدها عن تحيز القائم بالتقويم نظرًا لعدم معرفته بالجمل التي تكون في صالح أو في غير صالح العامل محل التقويم ، فإن نفس هذا السبب يمثل عيبًا لهذه الطريقة ، نظرًا لعدم قدرة الرئيس علي إحاطة المرؤوس بنقاط ضعفه أو قوته في الأداء .

مدخل الوقائع الحرجة :

وفي هذا المدخل يقوم خبراء متخصصون ، واعتمادًا على بطاقات توصيف الوظائف بتحديد الوقائع والأحداث الحرجة التي يعتقدون أن لها تأثيرًا واضحًا على نجاح أو فشل العامل في أداء مهام وظيفته ، وفي ضوء ذلك يقوم المقومون (الرؤساء المباشرون) بملاحظة أداء مرؤوسيهم ومعرفة ما إذا كانت هذه الوقائع تصدر عنهم ، ومدى تكرار هذا الحدوث ، ثم تسجيل هذا أولًا بأول .

وعندما يحين وقت تقويم الأداء ، يقوم الرئيس بمراجعة سجل الملاحظات الخاص بأداء العاملين ، ويحدد في تقرير الأداء الخاص بالمرؤوس أي الوقائع الحرجة ذات التأثير الموجب ، وأيها ذات التأثير السالب صدرت عن المرؤوس ومعدل تكرار هذا الصدور .

ومن أكثر الطرق انتشارًا لاستخدام مدخل الوقائع الحرجة في مجال تقويم أداء العاملين طريقة مقاييس السلوك المتدرج ، وعند تصميم هذه الطريقة ينبغي اتباع الآتي [١] :

- وصف الوظائف محل التقويم في صورة عدد من الوقائع السلوكية الملائمة لمهام ومسؤوليات هذه الوظائف .

- تصنيف هذه الوقائع السلوكية في صورة عدد من عناصر الأداء الوظيفي الرئيسية (مثلًا عنصر المبادأة والابتكار ، وعنصر حل المشكلات واتخاذ القرارات) .

---

(١) مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشعب ، القاهرة ، (١٩٩٢م) .

- تدرج الوقائع الحرجة التي تم تصنيفها تحت كل عنصرٍ من عناصر الأداء الوظيفي على مقياس مؤلف من عدد النقاط ، تتراوح بين « الصفر » الذي يعني انعدام العنصر ، وحد أقصى (مثلًا ٨) يمثل قمة توافر نفس العنصر .

وتتميز هذه المداخل بأنها أكثر ملاءمةً عندما يكون الهدف العام من التقويم تنمويًّا أكثر من كونه إداريًّا أو رقابيًّا ، إلا أن ما يعيبها هو الوقت والجهد والتكاليف ، وحاجتها لملاحظة دقيقة من جانب الرؤساء المباشرين للمرؤوسين ، وما قد يترتب عليه من تذمر العاملين من هذا الإشراف المباشر وبالتالي انخفاض معنوياتهم .

مدخل تحديد الأهداف :

وهنا يتم قياس أداء العاملين باستخدام أسلوب تحديد الأهداف (Goal Setting) ، والذي انتشر استخدامه بطريقة واسعة خلال العقدين الأخيرين - ويأخذ هذا الأسلوب مسميات وأشكالًا مختلفة مثل « الإدارة بالأهداف » (By Objectives) ، أو أسلوب الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية ، أو الإدارة بالنتائج أو تخطيط العمل ومراجعة الأداء ، ويكمن جوهر هذا الأسلوب - في أشكاله المختلفة - في تحديد أهداف محددة وفي أوقات محددة على العامل القيام بها وتحقيقها ، وبناء عليها يتم تقويم أدائه والحكم على مستواه .

وتبدأ عملية قياس الأهداف [١] المحققة بقيام المرؤوس (باستخدام ورقة بيضاء) ، بكتابة وتحديد الأهداف والأنشطة التي سوف يتم تنفيذها خلال فترة محددة في المستقبل ، ويقوم المرؤوس مرة أخرى في نهاية تلك الفترة الزمنية ، بكتابة الأهداف المحققة والعقبات التي صادفته أثناء قيامه بتنفيذ تلك الأهداف الموضوعة ، كما قد يقوم بتحديد أهداف وأنشطة أخرى جديدة لفترة قادمة ، كما قد يستخدم أحيانًا « نموذجًا » معدًّا سلفًا يتم فيه تحديد المسؤوليات والأهداف الرئيسية المطلوب تحقيقها ، وذلك بصورة واضحة لا غموض فيها ، كما يتم فيه تحديد كيفية تحقيق الأهداف المرسومة ، وتصميم ورسم خريطة العمل الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة والأداء الفعلي والأهداف التي تم تحقيقها .

---

(١) ريتشارد هندرسون ، ترجمة إبراهيم محمد عبد اللطيف ، مدخل علمي لتقييم الأداء ، مجلة الإدارة ، العدد الثاني ، أكتوبر ، (١٩٩٠م) .

في ضوء مناقشتنا لأهم المداخل المستخدمة في تقويم أداء العاملين ونظرًا لما يشوب كل واحد منها لبعض المآخذ ، وتركيز بعضها على أهداف معينة من أهداف التقويم دون الأخرى ، فإننا نعتقد بأن المدخل الذي ينبغي تطبيقه في البنوك الإسلامية هو المدخل المركب الذي يجمع بين بعض هذه المداخل ؛ بحيث يمكنه تقويم نتائج الأعمال ، وسلوكيات العاملين ، وسماتهم وصفاتهم التي تؤهلهم للقيام بمهام الوظائف الموكلة إليهم ، وبالتالي فإن هذا المدخل يجمع بين مدخل تحديد الأهداف ، ومدخل المقاييس المتدرجة للسلوك ومقاييس الجدارة .

* * *

الفَصِلُ الثَّالِثُ : الضوابط الإسلامية لنظام تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية

يقصد - هنا - بالضوابط الإسلامية : القيم والمعتقدات الإسلامية التي يكون مصدرها كتاب الله بما يتضمنه من كلمات الله ﷻ دون تحريف أو خلط وتبديل من قبل البشر ، والتي بينتها سنة رسول الله ﷺ ، والتزم بهديها السلف الصالح من بعده في إدارة المؤسسات الإدارية للدولة الإسلامية ، ونظرًا لأن هذه القيم عديدة ومتنوعة وبالتالي فهي فوق طاقة هذا البحث ، لذا فإننا سوف نركز على أهم هذه الضوابط ذات الصلة بعملية تقويم أداء العاملين ، والتي نرى أنها تتمثل في الآتي :

- الضوابط الإسلامية المتعلقة بسلوكيات العاملين تجاه إنجاز العمل (نتائج العمل) والقيم السلوكية التي يتوقف عليها هذا الإنجاز ، والتي تتمثل في :

أ - مدى الاهتمام بوقت العمل والحرص عليه .

ب - تكلفة أداء العمل .

ج - معدلات الإنجاز والضوابط الملزمة عند وضعها .

د - مستوى جودة العمل المؤدَّى .

- الضوابط الإسلامية المتعلقة بتصرفات وسلوكيات العاملين في مجال العمل والعلاقات المتبادلة بينهم .

- الضوابط الإسلامية المتعلقة بصفات وسمات القائمين بعملية تقويم الأداء ، وفيما يلي نناقش هذه الضوابط :

المَبحَثُ الأوَّلُ

الضوابط الإسلامية المتعلقة بسلوكيات العاملين تجاه إنجاز العمل في البنوك الإسلامية

يعتمد إنجاز العاملين لعملهم في المنظمات الإسلامية بصفة عامة ، في البنوك الإسلامية محل البحث بصفة خاصة ، على تضافر العديد من القيم السلوكية التي ينبغي أخذها في الحسبان وتقديرها عند القيام بعملية تقويم أداء العاملين في هذه المنظمات ؛ لعل من أهم تلك العوامل ما يلي :

أ - الاهتمام بوقت العمل والحرص عليه :

فالوقت - من وجهة النظر الإسلامية - مخلوق للعمل الجاد البعيد عن اللهو أو الكسل والتراخي ، سواء في ذلك عمل المعاش أو المعاد مع عدم استغناء عمل المعاد عند عمل المعاش ؛ فبه الوصول إليه وهو المعين عليه [(١)] .

وهناك العديد من القيم الإسلامية التي تحث الإنسان على الاهتمام بوقت العمل والحرص عليه ؛ فالإسلام يحرم اقتطاع أي جزء من وقت العمل في أمور لا تتصل بالعمل دون عذر قهري وحقيقي بعيدًا عن التمارض أو التكاسل ، وتهربًا من الالتزام الإسلامي بوجوب الوفاء بشروط العقد الذي لا يتعارض مع الشريعة ، يقول الله تعالى : ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَوۡفُواْ بِٱلۡعُقُودِۚ ﴾ [المائدة : ١] ، كما يقول الرسول ﷺ : « **المؤمنون عند شروطهم** » [(٢)] ، فهذا أمر الله تعالى بضرورة الوفاء بالعقود ، في مخالفته تعريضُ الإنسان لسخط الله وعقابه في الآخرة ، وفي هذا دليل على حرص الإسلام على وقت العمل بصورة مباشرة بما يعني تنمية الإحساس لدى العاملين بالمؤسسات الإسلامية (ومنها البنوك الإسلامية) بأهمية عنصر الوقت وأهمية تنظيمه بما لا يتعارض مع أداء وممارسة العبادات الدينية في مواقيتها .

---

(١) أبو حامد الغزالي (الإمام) ، إحياء علوم الدين ، مطبعة عيسى البابي الحلبي وشركاه ، بدون .

(٢) القرطبي ، تفسير القرطبي ، مطبعة دار الشعب ، القاهرة ، بدون تاريخ .

كما أن الإسلام يعتبر « تعارض العامل » وادعاءه المرض تهربًا من العمل وسيلة لأكل مال الناس بالباطل ، وهذا محرم في الإسلام ، ما دام أجر العامل يتحدد على أساس الوقت ، يقول الله ﷻ : ﴿ وَلَا تَأْكُلُوٓاْ أَمْوَٰلَكُم بَيْنَكُم بِٱلْبَٰطِلِ ﴾ [البقرة: ١٨٨] ؛ فالإنجاز يرتبط ارتباطًا قويًا بالاهتمام بوقت العمل والحرص عليه ، وعدم التعارض بما يؤدي في النهاية إلى تخفيض الضائع منه واستثماره بالكامل في العمل .

ب - تكلفة أداء العمل :

كما أن إنجاز العمل على الوجه المرضي يتطلب الاهتمام بتقدير تكاليف إنجازه ، فلا يكفي النظر إلى الإنجاز أو الحكم على أداء العامل باعتباره مقبولًا أو مرضيًا بالاعتماد فقط على استغلال كامل لوقت العمل وحجم الإنتاج المقرر ، ومستوى الجودة المحدد دون اعتبار للتكاليف والنفقات التي تحملتها المنظمة في سبيل هذا الإنجاز ، ذلك أن هذا الأداء أو الإنجاز قد يكون مصحوبًا بارتفاع في تكاليف إنتاج الوحدة المنتجة ، لعوامل تتعلق بالإسراف في استخدام الطاقة الإنتاجية المتاحة من الآلات ومعدات ومواد خام ، أو زيادة العادم أو التالف ، أو الإهمال في صيانة الآلات والمعدات أو المبنى أو غير ذلك ؛ الأمر الذي يعني انخفاض كفاءة الأداء ، فهذه كلها ضوابط تنظيمية تقليدية ، اهتم بها الفكر الإداري الحديث ، ولا يمكن التقليل من أهميتها أو إغفالها من جانب إدارة البنوك الإسلامية .

ولقد تضمن الفكر الإسلامي العديد من الضوابط الإسلامية التي ينبغي مراعاتها من جانب إدارة هذه البنوك عند عملية تقويم أداء العاملين بها ؛ ابتغاء تقليل تكاليف أداء العمل بما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء ، من هذه الضوابط إلزام الإسلام للعامل المسلم بضرورة القصد في الإنفاق بمعنى الاعتدال في استخدام الأموال التي يخصصها البنك بصرفها على مختلف نواحي الإنفاق الضروري دون إسراف أو تضييع ، كما يلزمه الإسلام بالحرص على الاستخدام السليم لأدوات الإنتاج منها لأقصى حد ممكن ، كما يتطلب منه ذلك الحفاظ على مرافق المنظمة واستخدامها بحكمة مما يؤدي هذا إلى خفض نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف هذه البنود ، بما يساهم في النهاية في تحقيق أهداف البنك ، قال تعالى : ﴿ وَٱلَّذِينَ إِذَآ أَنفَقُواْ لَمْ يُسْرِفُواْ وَلَمْ يَقْتُرُواْ وَكَانَ بَيْنَ ذَٰلِكَ قَوَامًا ﴾ [الفرقان: ٦٧] ، كما قال : ﴿ وَهُوَ ٱلَّذِىٓ أَنشَأَ جَنَّٰتٍ مَّعْرُوشَٰتٍ وَغَيْرَ

مَعْرُوشَٰتٍ وَٱلنَّخْلَ وَٱلزَّرْعَ مُخْتَلِفًا أُكُلُهُۥ وَٱلزَّيْتُونَ وَٱلرُّمَّانَ مُتَشَٰبِهًا وَغَيْرَ مُتَشَٰبِهٍۢ كُلُوا۟ مِن ثَمَرِهِۦٓ إِذَآ أَثْمَرَ وَءَاتُوا۟ حَقَّهُۥ يَوْمَ حَصَادِهِۦ ۖ وَلَا تُسْرِفُوٓا۟ ۚ إِنَّهُۥ لَا يُحِبُّ ٱلْمُسْرِفِينَ ﴾ [الأنعام: ١٤١] ، وقال تعالى أيضًا : ﴿ إِنَّ ٱلْمُبَذِّرِينَ كَانُوٓا۟ إِخْوَٰنَ ٱلشَّيَٰطِينِ ۖ وَكَانَ ٱلشَّيْطَٰنُ لِرَبِّهِۦ كَفُورًا ﴾ [الإسراء: ٢٧] ، وفي أحاديث رسول الله ﷺ الكثير من الأدلة التي تحض على القصد في الإنفاق وعدم التبذير .

كما أن الإسلام ينهى العامل المسلم عن أخذ ما ليس من حقه من أموال المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها خلاف أجره ، حين حرَّمَ الغلول ؛ فلقد روي عن رسول الله ﷺ قوله : « **من استعملناه على عمل فرزقناه رزقًا فما أخذ بعد ذلك فهو غلول** » (١) وقال تعالى : ﴿ وَمَن يَغْلُلْ يَأْتِ بِمَا غَلَّ يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ ۚ ثُمَّ تُوَفَّىٰ كُلُّ نَفْسٍ مَّا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴾ [آل عمران: ١٦١] .

ومن الغلول أيضًا هدايا العاملين وتأخذ حكمها ؛ فلقد روى أبو داود في سننه ومسلم في صحيحه عن أبي حميد الساعدي أن النبي ﷺ استعمل رجلًا من الأزد يقال له ابن اللتيبة على الصدقة ، فجاء فقال : هذا لكم وهذا أهدى لي ، فقام النبي ﷺ على المنبر ، فحمد الله وأثنى عليه ، وقال: « **ما بال العامل نبعثه فيجيء فيقول هذا لكم وهذا أهدى لي ، ألا جلس في بيت أمه وأبيه فينظر أيهدى له أم لا ؟ لا يأتي أحد منكم بشيء من ذلك إلا جاء به يوم القيامة ، إن كان بعيرًا فرغاء ، أم بقرة فلها خوار أو شاة تبعر** » ، ثم رفع يديه حتى رأينا غرتي إبطيه ، ثم قال : « **اللهم هل بلغت ، اللهم فاشهد** » (٢) ومرجع حرمة الغلول أن العامل الذي يتقبل الهدايا بحكم سلطته أو وظيفته لا بد وأن يدفع مقابلها من أموال المنظمة مجاملة لمقدم الهدايا ، وهذا يؤدي إلى زيادة النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة .

ج - معدلات الإنجاز :

لقد حدد الفكر الإسلامي العديد من الضوابط والقيم التي يلزم أن يتمسك بها العاملون في المنظمات الإسلامية بصفة عامة (ومنها البنوك الإسلامية) ، والتي تهدف في المقام الأول إلى سرعة إنجاز الأعمال في هذه المؤسسات الإسلامية بما يؤدي في النهاية إلى الارتفاع

---

(١) الإمام السيوطي ، جامع الأحاديث ، طبعة خاصة ، بدون تاريخ .

(٢) القرطبي ، تفسير القرطبي ، مطبعة دار الشعب ، القاهرة ، بدون تاريخ .

بمستوى أداء العاملين بها ، وبالتالي ينبغي أخذ هذه الضوابط ، تلك التي تتعلق بالمنافسة البناءة بين العاملين القائمة على الوازع الديني الذي ينبغي أن يركز عليها العاملون – رؤساء ومرؤوسون – في البنوك الإسلامية ، والقرآن الكريم مليء بالآيات التي تحض على هذا النوع من المنافسة ، من ذلك قوله تعالى : ﴿ إِنَّ ٱلْأَبْرَارَ لَفِى نَعِيمٍ ۝ عَلَى ٱلْأَرَآئِكِ يَنظُرُونَ ۝ تَعْرِفُ فِى وُجُوهِهِمْ نَضْرَةَ ٱلنَّعِيمِ ۝ يُسْقَوْنَ مِن رَّحِيقٍ مَّخْتُومٍ ۝ خِتَٰمُهُۥ مِسْكٌ ۚ وَفِى ذَٰلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ ٱلْمُتَنَٰفِسُونَ ﴾ [المطففين: ٢٢ - ٢٦] ، أي فليباهي وليتفاخر ويكاثر ويستبق إلى مثله المستبقون [١] .

ومنه أيضًا قوله تعالى : ﴿ وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا ۖ فَٱسْتَبِقُوا۟ ٱلْخَيْرَٰتِ ۚ ﴾ [البقرة: ١٤٨] ، وأيضًا : ﴿ لِكُلٍّ جَعَلْنَا مِنكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا ۚ وَلَوْ شَآءَ ٱللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَٰحِدَةً وَلَٰكِن لِّيَبْلُوَكُمْ فِى مَآ ءَاتَىٰكُمْ ۖ فَٱسْتَبِقُوا۟ ٱلْخَيْرَٰتِ ۚ ﴾ [المائدة: ٤٨] ، واستباق الخيرات يتضمن الحث على المبادرة والاستعجال إلى جميع الطاعات بالعموم [٢] .

ضوابط وضع معدلات الأداء في الإسلام :

ولعل من المفيد عند هذه المرحلة من البحث مناقشة أهم الضوابط الإسلامية اللازم مراعاتها عند قيام إدارة البنوك الإسلامية ، بوضع معدلات أداء العاملين بها ، وذلك لضمان تمسك العاملين بالقيم الإسلامية المحققة لانضباط أدائهم ، ولتفويت الفرصة على الكسالى والمقصرين في الأداء من بعض العاملين ؛ بإلقاء اللوم والتبعية على إدارة البنك ، من أهم هذه القيم والضوابط ما يلي :

أولًا : الموضوعية :

فمن الضروري أن تتم عملية وضع معايير الأداء المستخدمة في تقويم أداء العاملين بموضوعية بقدر الإمكان ؛ بحيث تكون بعيدة عن الأهواء الشخصية للقائم بعملية التقويم ، أو التأثر بالأقاويل والمظاهر غير المؤكَّدة من مصادر المعلومات الدقيقة ، ويمكن أن يتحقق ضابط أو قيمة الموضوعية بتوافر العوامل التالية :

---

(١) ابن كثير ، تفسير القرآن العظيم ، مكتبة التراث الإسلامي ، حلب ، (١٤٠٠هـ - ١٩٨٠م) .

(٢) القرطبي ، تفسير القرطبي ، مطبعة دار الشعب ، القاهرة ، بدون تاريخ .

١ - أن يكون معيار الأداء وسطًا عمليَّ التنفيذ :

فينبغي أن يتسم معدل الأداء بأي وحدة إدارية بالبنك الإسلامي بالوسطية ، بمعنى البعد عن المغالاة في الارتفاع ، مما يصعب على أصحاب الطاقات والقدرات المحدودة الوصول إليه ، وبالتالي يشعرهم بالتقصير في الأداء بما ينعكس أثره على تدهور روحهم المعنوية ، كما ينبغي ألا يكون المعدل منخفضًا إلى حدٍّ كبير بما يعني عدم الاستغلال الأمثل لقدرات وطاقات العاملين ؛ ويؤدي بالتالي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج وخلق شعور لدى العاملين بعدم أهمية ما يؤدونه من أعمال ، كما تعني وسطية المعدل تحقيق العدل بين العاملين من جهة وأصحاب العمل من جهة أخرى ؛ بحيث يعطى كل طرف حقه دون بخس ولا جور عليه [١] ، ولقد روى الإمام أحمد عن أبي سعيد الخدري أن النبي ﷺ فسر الوسطية في قوله تعالى : ﴿ وَكَذَٰلِكَ جَعَلْنَٰكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِّتَكُونُوا۟ شُهَدَآءَ عَلَى ٱلنَّاسِ وَيَكُونَ ٱلرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا ﴾ [البقرة: ١٤٣] ، بأنها العدل .

كما يلزم أن يكون معدل الأداء عمليًا بمعنى يسير التحقيق ، وباستطاعة غالبية العاملين الوصول إليه ، يقول اللّه تعالى : ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ [البقرة: ٢٨٦] ، وقال : ﴿ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَآ ﴾ [الأعراف: ٤٢] ، وعن أبي هريرة ﷺ عن النبي ﷺ قال : « **إن الدين يسرٌ** » [٢] وعن ابن مسعود ﷺ أن النبي ﷺ قال : « **هلك المتنطعون** » قالها ثلاثًا [٣] ، « والمتنطعون : هم المتعمقون المتشددون في غير موضع التشدد » [٤] ، كما يعني كون « المعدل » عمليًا أن يكون بمقدور غالبية العاملين الوصول إليه بدون مشقة ، وأن يسمح بوجود كمية سماح معينة للانحراف عنه ، وأن يعان على بلوغه من يشق عليهم ذلك ؛ فلقد قال رسول اللّه ﷺ : « **ولا تكلفوهم ما يغلبهم ، فإن كلفتموهم فأعينوهم** » [٥] .

---

(١) يوسف القرضاوي ، الخصائص العامة للإسلام ، مكتبة وهبه ، القاهرة ، طبعة أولى ، (١٣٩٧هـ - ١٩٧٧م) .

(٢) الإمام النووي ، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين ، مكتبة شباب الأزهر ، القاهرة ، (١٩٨٠م) .

(٣) رواه مسلم .

(٤) الإمام النووي ، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين ، مكتبة شباب الأزهر ، القاهرة ، (١٩٨٠م) .

(٥) نفس المصدر السابق .

٢ - الاعتماد على مصادر دقيقة للبيانات :

فموضوعية « معدلات الأداء » تتطلب من إدارة البنوك الإسلامية (وغيرها من المؤسسات) الاعتماد على مصادر جيدة ودقيقة للبيانات والمعلومات عند وضع هذه المعدلات أو المعايير ؛ فينبغي التأكد من عدم تحيز هذه المصادر أو ميلها للمغالاة ، لذا كان من المفضل الاعتماد على عدة مصادر كالرؤساء والزملاء وإدارة الأفراد بالبنك وكذا الأفراد محل التقويم أنفسهم [١] ؛ لضمان موضوعية هذه المعايير .

٣ - وضوح المعايير :

ويمثل الوضوح واحدة من الخصائص العامة للإسلام ، سواء فيما يتعلق بالأصول أو القواعد أو المصادر والمنابع ، والأهداف والغايات ، أو يتعلق بالمناهج والوسائل [٢]، يقول الله تعالى : ﴿ قُلْ هَٰذِهِۦ سَبِيلِىٓ أَدْعُوٓا۟ إِلَى ٱللَّهِ ۚ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا۠ وَمَنِ ٱتَّبَعَنِى ﴾ [يوسف : ١٠٨] ، وتتضمن البصيرة العلم كأدق ما يكون العلم ، إنه العلم على بصيرة وهدى [٣] .

فمن الضروري إذن أن تكون معدلات أداء العاملين بالبنوك الإسلامية واضحة ومفهومة من مختلف جوانبها لجميع العاملين بهذه البنوك ، سواء في ذلك المرؤوسين أو الإدارة خصوصًا المشرفين المباشرين للعاملين ؛ وذلك تجنبًا للغرر والخلافات ، وحفاظًا على العلاقات بين العاملين والإدارة من التدهور ، وما لذلك من تأثيره السلبي على مستويات الأداء وسلوكيات العاملين .

٤ - مرونة المعايير :

ومن الضوابط الإسلامية التي ينبغي توافرها في معايير أداء العاملين في المنظمات الإسلامية - ومنها البنوك - أن تكون هذه المعايير مرنة لتتوافق مع مقتضيات الأحوال المتسمة بالتغير والتطور فيتم تغييرها بصفة متكررة وعلى فترات قصيرة كي تتمشى مع التغييرات الصغيرة المتوقعة ، على أن يتم ذلك كله في إطار قواعد ثابتة ، وهذه القيمة تتطلب من إدارة البنوك الإسلامية مراعاة مدى التغييرات التي تطرأ على الظروف المحيطة

(١) علي السلمي ، تقويم الأداء والجزاء وتخطيط التطور الوظيفي ، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، القاهرة ، (جـ٤) ، (١٤٠١هـ - ١٩٨١م) .

(٢) حسين موسى راغب ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، المؤلف ، القاهرة ، (١٩٩٢م) .

(٣) عبد الحليم محمود ، العارف بالله بشير بن الحارث ، بدون تاريخ .

بأداء العمل أو التي تحدث في طريق العمل ، أو التغيير في قدرات وإمكانيات العاملين ، ثم تقوم الإدارة بإجراء التغييرات اللازمة في معدلات أداء العاملين بالبنك بما يتلاءم مع هذه التغييرات (١) ، ولعل هذه القيمة الإسلامية يمكن استنباطها من إشارة القرآن الكريم إلى التغيير الذي حدث في معدلات أداء « المقاتلين » نظرًا لما حدث من تغيير في قدراتهم القتالية بقوله تعالى : ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّبِيُّ حَرِّضِ ٱلْمُؤْمِنِينَ عَلَى ٱلْقِتَالِ ۚ إِن يَكُن مِّنكُمْ عِشْرُونَ صَٰبِرُونَ يَغْلِبُوا۟ مِا۟ئَتَيْنِ ۚ وَإِن يَكُن مِّنكُم مِّا۟ئَةٌ يَغْلِبُوٓا۟ أَلْفًا مِّنَ ٱلَّذِينَ كَفَرُوا۟ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَّا يَفْقَهُونَ ۝ ٱلْـَٰٔنَ خَفَّفَ ٱللَّهُ عَنكُمْ وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمْ ضَعْفًا ۚ فَإِن يَكُن مِّنكُم مِّا۟ئَةٌ صَابِرَةٌ يَغْلِبُوا۟ مِا۟ئَتَيْنِ ۚ وَإِن يَكُن مِّنكُمْ أَلْفٌ يَغْلِبُوٓا۟ أَلْفَيْنِ بِإِذْنِ ٱللَّهِ ۗ وَٱللَّهُ مَعَ ٱلصَّٰبِرِينَ ﴾ [الأنفال : ٦٥ ، ٦٦] ، ولتفسير ذلك يقول القرطبي : إن اللَّه تعالى قد خفف عن المجاهدين حين طرأ على قدراتهم الضعف ، فجعل معدل الأداء الواجب على المقاتل بلوغه هو أن يقاتل من واحد إلى اثنين من الكافرين ، بعد أن كان المعدل قبل هذا أن يقاتل من واحد حتى عشرة من الكافرين ولا يفر أمامهم وإلا باء بغضب اللَّه » (٢) .

ثانيا : المشاركة والشورى في وضع معدلات الأداء :

ومن الضوابط الإسلامية التي ينبغي على إدارة البنك مراعاتها عند وضع معايير أداء العاملين مبدأ مشاركة العاملين واستشارتهم في هذا الصدد ؛ ذلك أن تقويم أداء العاملين يعتبر حكما على الفرد (Judgement) له تأثيراته على حقوق وواجبات العاملين وعلى مستقبلهم الوظيفي ؛ بل إن من الضروري أن يشارك في وضع هذه المعايير ويستشار كل من يتصل به الفرد في تقويم هذا الفرد ، وإن كان هذا يتم بدرجات متفاوتة من العمق والتفصيل ؛ حيث يتم استطلاع رأي الرؤساء المباشرين للعامل وزملائه ومرؤسيه (٣) ، قال تعالى : ﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ ﴾ [الشورى : ٣٨] .

وترجع أهمية مشاورة العاملين وغيرهم عند وضع معدلات الأداء إلى أن هذه القيمة تعمل على تأليف قلوب المرؤوسين ، يقول ابن تيمية : « **لا غنى لولي الأمر عن المشاورة** » . إلى أن يقول : وقد

---

(١) سعد أمين منصور ، القيم والمفاهيم الإسلامية وأثرها على كفاءة العاملين مع التطبيق على البنوك الإسلامية ، رسالة دكتوراه ، جامعة الأزهر ، (١٩٩١م) .

(٢) القرطبي ، تفسير القرطبي ، مطبعة دار الشعب ، القاهرة ، بدون تاريخ .

(٣) علي السلمي ، تقويم الأداء والجزاء وتخطيط التطور الوظيفي ، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، القاهرة ، (جـ٤) ، (١٤٠١هـ - ١٩٨١م) .

روي عن أبي هريرة ﷺ قال : « لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله ﷺ » ، وقد قيل إن الله أمر بها نبيه لتأليف قلوب أصحابه وليقتدي من بعده وليستخرج منهم الرأي فيما ينزل من وحي من أمر الحروب والأمور الجزئية وغير ذلك ، فغيره ﷺ أولى بالمشورة [١] .

د - مستوى جودة العمل المؤدى :

إن من الضروري على إدارة البنوك الإسلامية « كمنظمات » أن تأخذ بعين الاعتبار مستوى جودة أداء العامل عند القيام بعملية تقويم أدائه ، ولا يكفي التركيز على الكم وحده ؛ فالإسلام قد جعل مستوى جودة « المخرجات » أسبق ترتيبًا عن الكم ، فيقول الله تعالى : ﴿ قُل لَّا يَسْتَوِي الْخَبِيثُ وَالطَّيِّبُ وَلَوْ أَعْجَبَكَ كَثْرَةُ الْخَبِيثِ فَاتَّقُوا اللَّهَ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ [المائدة: ١٠٠] ، وحيث عرف البعض [٢] العمل الطيب بأنه : « الكيف الذي يمنح قيمة لا تتناسب أحيانًا مع الكم » فإن من الممكن - كما يرى أحد الباحثين [٣] - ونتفق معه - القياس عليه بأن مستوى جودة العمل يأتي في المقام الأول قبل زيادة حجم العمل وكيفيته .

وهناك العديد من الضوابط الإسلامية التي تدعو إلى جودة الأداء والتي ينبغي على العاملين بالبنوك الإسلامية العمل في ضوئها ، من ذلك مثلًا حث الرسول ﷺ المسلم على إتقان العمل : « **إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه** » ، عملًا ، أي : عمل من أعمال الدنيا أو أعمال الآخرة [٤] ، ويفسر القرطبي [٥] « الإحسان » في قوله تعالى : ﴿ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴾ [البقرة: ١٩٥] ، بأنه الإحسان في العمل ، أي : أحسنوا في أعمالكم ؛ فمن أحسن عمله وأتقنه وصل إلى مرتبة المحسنين ، كما قال رسول الله ﷺ : « **إنما الأعمال بخواتمها ، كالوعاء إذا طاب أعلاه طاب أسفله ، وإذا خبث أعلاه خبث أسفله** » فينبغي على الإدارة توجيه عنايتها إلى نهايات الأعمال ، أي : « مخرجات العمل » .

---

(١) ابن تيمية ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية ، المطبعة السلفية ومكتبتها ، القاهرة ، (١٣٨٧هـ) .

(٢) محمد عبد الله دراز ، دستور الأخلاق في القرآن ، تعريب وتحقيق وتعليق عبد الصابور شاهين ، الكويت ، مؤسسة الرسالة ، دار البحوث العلمية ، (١٤٠٠هـ - ١٩٨٠م) .

(٣) سعد أمين منصور ، القيم والمفاهيم الإسلامية وأثرها على كفاءة العاملين ، مع التطبيق على البنوك الإسلامية ، رسالة دكتوراه ، جامعة الأزهر ، (١٩٩١م) .

(٤) الإيمان والحياة ، مكتبة وهبه ، القاهرة ، طبعة أولى ، (١٣٩٧هـ - ١٩٧٧م) .

(٥) القرطبي ، تفسير القرطبي ، مطبعة دار الشعب ، القاهرة ، بدون تاريخ .

المبحث الثاني

الضوابط الإسلامية المتعلقة بسلوكيات العاملين والعلاقات المتبادلة بينهم في مجال العمل بالبنوك الإسلامية

من الضوابط الإسلامية التي ينبغي أن تكون محل اعتبار من القائمين بعملية تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية تلك التي تتعلق بالتزام المرؤوسين بالسلوك الإسلامي تجاه رؤسائهم ، وأيضًا تلك التي تتعلق بالتزام العاملين بالسلوك الإسلامي تجاه كلًّا منهم للآخر ، وفيما يلي نناقش أهم هذه الضوابط .

أولًا : الضوابط الإسلامية لسلوك المرؤوسين نحو رؤسائهم :

إن من الضروري أن تتضمن عملية التقويم سلوكيات العاملين تجاه رؤسائهم في العمل ومدى التزامهم – في هذه السلوكيات – بالضوابط الإسلامية ، لما لذلك من تأثيره على الأداء بصفة عامة ، من هذه الضوابط : مدى طاعة المرؤوس لرئيسه فيما لا يعصي اللَّه ، وتقديمه النصح والمشورة إلى الرئيس حتى وإن لم يسأله إياها ، وأن يبعد سلوكه عن كل ما يشوبه من نفاق .

فأما فيما يتعلق بوجوب طاعة المرؤوس لرئيسه ، فهناك من النصوص القرآنية ما يدل على وجوب هذه الطاعة ، يقول اللَّه تعالى آمرًا المؤمنين : ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ ﴾ [النساء : ٥٩] ، وأوضح القرطبي أن المقصود بأولي الأمر هنا : « الرؤساء بلغة العصر » [١] ، إلا أنه من الضروري أن تكون هذه الطاعة فيما لا يغضب اللَّه ولا يكون في تنفيذها معصية ، يقول ﷺ : « **لا طاعة لأحد في معصية اللَّه** » [٢] ، فيفُهم مما سبق أن طاعة رئيس العمل هي طاعة للَّه ولرسوله ومعصيته هي كذلك معصية للَّه ولرسوله ، وقد روي عن النبي ﷺ أنه قال : « **من أطاعني فقد أطاع اللَّه ومن عصاني فقد عصى اللَّه ، ومن يطع الأمير فقد أطاعني ومن يعص الأمير فقد عصاني** » [٣] ، [٤] .

(١) نفس المصدر السابق .

(٢) الإمام السيوطي ، جامع الأحاديث ، طبعة خاصة ، بدون تاريخ .

(٣) الإمام النووي ، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين ، مكتبة شباب الأزهر ، القاهرة ، (١٩٨٠م) .

(٤) متفق عليه .

كما أن من واجب المرؤوسين في المنظمات الإسلامية ، ومنها البنوك - تقديم النصح والمشورة لرئيسهم ، « وإن لم يسألهم ذلك » في كل ما يتعلق بصالح العمل وما يؤدي إلى تطويره وتحسينه ، نظرًا لمعرفتهم مشاكل العمل عن قرب بما يمكنهم من تقديم أفضل الحلول لهذه المشاكل ... وفي ذلك اختلاف عما هو حادث أو قد يحدث في منظمات الأعمال التقليدية ؛ حيث إن عملية النصح من قبل المرؤوس ينبغي أن يقرها الرئيس الذي تتسم قيادته بالديمقراطية وتؤمن بالمشاركة في الإدارة ، يقول رسول الله ﷺ : « **الدين النصيحة** » ، قلنا : لمن ؟ قال : « **لله ، ولكتابه ، ولرسوله ، ولأئمة المسلمين وعامتهم** » [1] ، وقيل في شرح الحديث : والنصيحة فرض يجزي فيه من قام به ، ويسقط عن الباقين ، وهي واجبة على قدر الطاعة إذا علم الناصح أنه يقبل نصحه ويطاع أمره ، وأمن على نفسه من المكروه ، فإن خشي أذى فهو في سعة ، والله تعالى أعلم ، وحيث إنه لا يوجد في الحديث ما يشير إلى تخصيص أحدٍ بالنصح دون غيره ممن يلي أمور المسلمين ، لذا فإن الأئمة هنا قد تشمل كل من وكل إليه أمر رئاسة وحدة أو منظمة أو قيادة جماعة ما في المجتمع الإسلامي [2] .

وكذا من بين الضوابط السلوكية التي يركز عليها الإسلام تحريمه للنفاق العملي واعتباره من أكبر الذنوب ؛ نظرًا لأضراره ومفاسده وأخطاره الجسيمة [3] ، وإنما مرجع ذلك أن مداخل النفاق اللجوء للكذب ، وخلف الوعد ، والغدر والخيانة ، والفجر عند المخاصمة ، وإذا استشرت أية خصلة من هذه الخصال هلكت المنظمة ، عن أبي هريرة ﷺ أن رسول الله ﷺ قال : « **آية المنافق ثلاث : إذا حدث كذب ، وإذا وعد أخلف ، وإذا اؤتمن خان** » [4] ، زاد في رواية مسلم ، « **وإن صام وصلى وزعم أنه مسلم** » [5] .

مما سبق يتضح أن هناك من الضوابط السلوكية التي ينبغي أن يتسم بها سلوك العامل

(١) سعد أمين منصور ، القيم والمفاهيم الإسلامية وأثرها على كفاءة العاملين مع التطبيق على البنوك الإسلامية ، رسالة دكتوراه ، جامعة الأزهر ، (١٩٩١م) .

(٢) الأربعين النووية ، مكتبة شباب الأزهر ، القاهرة ، (١٩٨١م) .

(٣) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، الإدارة المركزية للخدمة المدنية ، موسوعة القانون ، رقم (٤٧) ، لسنة (١٩٧٨م) ، بإصدار قانون العاملين بالقطاع العام .

(٤) متفق عليه .

(٥) الإمام النووي ، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين ، مكتبة شباب الأزهر ، القاهرة ، (١٩٨٠م) .

المسلم في المنظمات الإسلامية ، تجاه رؤسائه ، فيجب عليه طاعة أوامرهم ما دامت في غير معصية ، وعليه نصحهم وتقديم المشورة إليهم فيما يساعد على حل مشكلات العمل وتطويره ، كما عليه البعد عن السلوك المشوب بالنفاق والكذب والخداع ، وهي كلها ضوابط ينبغي أن يتضمنها نظام تقويم أداء العاملين في هذه البنوك .

ثانيا : الضوابط الإسلامية المتعلقة بالعلاقات التبادلية بين العاملين بالبنوك الإسلامية :

كما توجد العديد من الضوابط الإسلامية ذات الصلة بالسلوكيات والعلاقات التبادلية بين أفراد جماعات العمل في المنظمات الإسلامية « ومنها البنوك » ، والتي يلزم تمسك العاملين بها لما لها من تأثير على مستويات الأداء بصفة عامة ، وبالتالي يلزم تضمينها عملية تقويم الأداء ، ورغم تعدد وكثرة هذه الضوابط ، فإننا نركز على أهمها والتي تتمثل في التعاون بين أفراد جماعات العمل في إنجاز العمل ، وتبادل المشاعر والأحاسيس فيما بينهم ، ثم الحفاظ على روح الجماعة والعمل كفريق .

ففيما يتعلق بالتعاون بين أفراد الجماعة لإنجاز العمل بما يحقق أهداف ورسالة المؤسسات الإسلامية على الوجه الأكمل ، فإن الإسلام يؤكد أهمية التعاون ويعتبره ضرورة من ضروريات الحياة ؛ لارتباطه بإشباع الحاجات الضرورية للحياة وبقائها [١] ، يقول الله تعالى : ﴿ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلْعِقَابِ ﴾ [المائدة : ٢] ، إن قيمة التعاون سوف تخلق رغبة حقيقية لدى كل أفراد جماعات العمل في التعاون ، ابتغاء مرضاة الله تعالى ، وخوفًا من عصيانه ، وطلبًا لمعونته ، يقول الرسول ﷺ : « **الله في عون العبد ما دام العبد في عون أخيه** » ، كما أن « التعاون » يقضي على كل تقصير ، أو اعتداء على الحقوق بما يكفل سلامة سلوك وتصرفات جماعات العمل وأفرادها ؛ فقد روي أنه ﷺ قال : « **انصر أخاك ظالمًا أو مظلومًا ، قيل يا رسول الله هذا نصرته مظلومًا ، فكيف أنصره إذا كان ظالمًا ، قال تحجزه وتمنعه من الظلم فذاك نصره** » [٢] ، وفوق كل هذا ، فإن « التعاون » ينمي ضابط « الطاعة » لدى المرؤوسين – كما سبق – ويحث قدامى العاملين وذوي الكفاءات المتميزة على معاونة زملائهم الجدد الذين

---

(١) ابن خلدون ، مقدمة ابن خلدون ، المكتبة التجارية الكبرى بمصر ، القاهرة ، بدون تاريخ .

(٢) ابن كثير ، تفسير القرآن العظيم ، مكتبة التراث الإسلامي ، حلب ، (١٤٠٠هـ - ١٩٨٠م) .

لم يكتسبوا الخبرة بعد بما يقلل من تكاليف دورات العمل ، وخلق جو من الاستقرار والاطمئنان بين العاملين بما له من آثار طيبة على مستويات الإنجاز .

وفيما يتعلق بتبادل المشاعر والأحاسيس - أو ما يطلق عليه بالتفاعل - بين أفراد جماعات العمل ، فإن هناك العديد من الأدلة على ضرورة توافر مشاعر التواد والتراحم والتعاطف لقوله ﷺ : « **مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضوٌ تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى** » [١] ؛ فصيغة هذا الحديث توضح عملية « التفاعل » والتبادل للمشاعر بين أفراد الجماعة ؛ فالفرد يَود غيره كي يُود ، وَيرحم ليُرحم ، ويَعطف على غيره ليُعطف عليه ، ولا شك في أن توافر هذا السلوك وذلك التفاعل سوف يكون شأنه دفع جماعة العمل إلى المشاركة في حل مشكلاتها خارج نطاق العمل ، وإشباع حاجات أعضائها للأمن والاطمئنان على مستقبل ذويهم . كما أن هذه المشاعر سوف تقضي على المنافسة المدمرة ، وتخلق لدى العاملين قيمة « الإيثار » .

أما فيما يتعلق بالحفاظ على روح الجماعة والعمل كفريق « كظاهرة سلوكية ينبغي أن يتحلى بها العامل المسلم » وبالتالي تكون محل اعتبار عند تقويم الأداء ؛ فإن الإسلام قد حرم التنازع بين أفراد الجماعة الواحدة ؛ حيث يقول اللّه تعالى : ﴿ وَأَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ وَلَا تَنَٰزَعُواْ فَتَفۡشَلُواْ وَتَذۡهَبَ رِيحُكُمۡۖ وَٱصۡبِرُوٓاْۚ إِنَّ ٱللَّهَ مَعَ ٱلصَّٰبِرِينَ ﴾ [الأنفال : ٤٦] ، ومعنى تذهب ريحكم : أي تذهب قوتكم ووحدتكم وما كنتم فيه من الإقبال [٢] ؛ فالتنازع بين العاملين يؤدي إلى فشل جماعة العمل في تحقيق أهدافها وذهاب قوتها ، سواء كان ذلك في مجال الحرب أو في مجال السلم [٣] ؛ بل إن الإسلام في دعوته إلى ضرورة الحفاظ على روح الجماعة والعمل كفريق يؤكد تفوق ثواب وإصلاح ذات البين على ثواب الصلاة والصوم والصدقة « من غير الفرائض » [٤] ؛ يقول اللّه تعالى : ﴿ فَٱتَّقُواْ

(١) الإمام النووي ، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين ، مكتبة شباب الأزهر ، القاهرة ، (١٩٨٠م) .

(٢) ابن كثير ، تفسير القرآن العظيم ، مكتبة التراث الإسلامي ، حلب ، (١٤٠٠هـ - ١٩٨٠م) .

(٣) سعد أمين منصور ، القيم والمفاهيم الإسلامية ، وأثرها على كفاءة العاملين ، مع التطبيق على البنوك الإسلامية ، رسالة دكتوراه ، جامعة الأزهر ، (١٩٩١م) .

(٤) عباس محمود العقاد ، عبقرية عمر ، طبعة وزارة التربية والتعليم ، (١٩٦٨م) .

ٱللَّهَ وَأَصْلِحُواْ ذَاتَ بَيْنِكُمْ ﴾ [الأنفال: ١] ، وقد قال رسول الله ﷺ لأبي أيوب : « **ألا أدلك على صدقة يحبها الله ورسوله ؟ تصلح بين الناس إذا تفاسدوا ، وتقرب بينهم إذا تباعدوا** » [١] ، وروى أبو الدرداء ، قال رسول الله ﷺ : « **ألا أخبركم بأفضل من درجة الصيام والصلاة والصدقة** » ؟ قالوا : بلى يا رسول الله ، قال : « **إصلاح ذات البين** » قال : « **وفساد ذات البين هو الحالقة** » [٢] ، كما يقول القرطبي : وإصلاح بين الناس عام من الدماء والأموال والأعراض ، في كل شيء يقع التداعي والاختلاف فيه بين المسلمين [٣] ؛ ومن ثم فإن منه ذلك التداعي والاختلاف الذي يقع بين الإدارة والعاملين ، أو بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين الزملاء بعضهم مع بعض في المنظمة أو المؤسسة أو الإدارة أو الوحدة الواحدة [٤] .

* * *

---

(١) القرطبي ، تفسير القرطبي ، مطبعة دار الشعب ، القاهرة ، بدون تاريخ .

(٢) ابن كثير ، تفسير القرآن العظيم ، مكتبة التراث الإسلامي ، حلب ، (١٤٠٠هـ - ١٩٨٠م) .

(٣) القرطبي ، تفسير القرطبي ، مطبعة دار الشعب ، القاهرة ، بدون تاريخ .

(٤) سعد أمين منصور ، القيم والمفاهيم الإسلامية وأثرها على كفاءة العاملين ، مع التطبيق على البنوك الإسلامية ، رسالة دكتوراه ، جامعة الأزهر ، (١٩٩١م) .

المَبْحَثُ الثَّالِثُ

الضوابط الإسلامية المحددة لصفات وسلوكيات القائم بتقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية

قبل أن نتعرض لتوضيح أهم الضوابط والقيم الإسلامية ذات الصلة بصفات وسلوكيات الشخص القائم بعملية تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية يهمنا أن نوضح أن هذه الضوابط لا تلغي أهمية ما تعارف عليه الفكر الإداري الحديث من ضرورة توافر الخبرة والدراية ، سواء بعملية التقويم أو بطبيعة المهام والوظائف التي يؤديها العاملون ؛ بل إن هذه الضوابط الإسلامية من شأنها أن توصل وتدعم هذه الخبرة وتلك الدراية ، وفيما يلي نتعرض لمناقشة أهم هذه الضوابط الإسلامية :

١ - عدالة المقوم :

فمن أولى وأهم الصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بتقويم أداء العاملين بالمنظمات الإسلامية « ومنها البنوك » ، أن يتسم بالعدالة مالكًا لمقوماتها ، والعدالة في اللغة : القصد في الأمور ، وهو خلاف الجور [١] ، وما قام في النفوس أنه مستقيم [٢] ، وفي الاصطلاح : عرفها أبو محمد بن حزم بقوله : العدالة : إنما هي التزام العدل ، والعدل هو القيام بالفرائض ، واجتناب المحارم والضبط لما روى وأخبر به فقط [٣] .

وسئل ابن المبارك عن العدل فقال : من كان فيه خمس خصال : يشهد الجماعة ولا يشرب الشراب ، ولا تكون في دينه خربة « عيب » ، ولا يكذب ، ولا يكون في عقله شيء [٤] .

وتتمثل « مقومات العدالة » في الميزان الإسلامي في أوصاف أربعة : الإسلام والبلوغ ، والعقل ، والسلامة من أسباب الفسق ؛ وهو : ارتكاب الكبائر أو الإصرار على الصغائر والمجاهرة بها ، وكذا السلامة من خوارم المروءة ، وهي آداب نفسانية تحمل صاحبها على رعاية مناهج الشرع وآدابه والاهتداء بالسلف والاقتداء بهم [٥] ، وتجرح العدالة بواحد أو أكثر

---

(١) فاروق حمادة ، المنهج الإسلامي في الجرح والتعديل ، دراسة منهجية في علوم الحديث ، دار المعرفة للنشر والتوزيع ، الرباط ، (١٩٨٩م) .

(٢ - ٤) نفس المصدر السابق .

(٥) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، الإدارة المركزية للخدمة المدنية ، موسوعة القانون رقم (٤٧) لسنة =

من هذه الأمور الجارحة وهي : الكذب ، والتهمة به ، والفسق ، والبدعة ، والجهالة [١] .

ونرى أن « الإسلام » وإن كان صفة رئيسية ومقومًا جوهريًا من مقومات « العدالة » ، وذلك فيما يتعلق بالرواية عن رسول الله ﷺ ؛ حيث لا تقبل رواية الكافر ، سواء علم في دينه المبالغة في الاحتراز عن الكذب أو لم يعلم ، وذلك لأن كفره يدعوه إلى التحريف في الرواية ولا يقوي الظن في صدقه ، فإن العدل في مجال « الإدارة » بصفة عامة وفي مجال تقويم الأداء بصفة خاصة يتطلب البعد عن الظلم بجانب صفة الإسلام ؛ فلقد قال ابن تيمية : إنما تستقيم الدنيا بالعدل ، ولهذا قيل : إن الله يقيم الدولة « العادلة » ولو كانت « كافرة » ولا يقيم الدولة « الظالمة » وإن كانت « مسلمة » ويقال : الدنيا تدوم مع العدل والكفر ولا تدوم مع الظلم والإسلام ، وذلك أن العدل نظام كل شيء ، فإذا استقام أمر الدنيا بالعدل قامت ، وإن لم يكن لصاحبها في الآخرة من خلاق ، ومتي لم تستقم بالعدل لم تقم وإن كان لصاحبها ما يُجزى به في الآخرة [٢] .

وتتطلب صفة « العدالة » إعطاء القائم بالتقويم المرؤوسين حقوقهم كاملة غير منقوصة ، سواء كانت حقوقًا مادية في شكل مكافآت جدارة ، أو معنوية كالثناء عليهم ومدح مستوى أدائهم استنادًا إلى نتائج التقويم الإيجابية ، وألا ينسب جهود العاملين ونتائج أدائهم لنفسه ، أو يستأثر لنفسه بنصيب كبير من مكافآت الجدارة والأداء ، كما لا ينبغي له أن ينسب أخطاءه وقصوره إلى العاملين ، امتثالًا لقوله تعالى : ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ كُونُوا۟ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ ﴾ [النساء : ١٣٥] .

٢ - موضوعية المقوم :

كما أن على المقوم استخدام معايير واضحة وموضوعية للتفرقة بين أداء العاملين ، والحكم على هذا الأداء يعتمد على أساس الكفاءة في العمل ، مستبعدًا كل العوامل الشخصية ، سواء الإيجابية « كالاستلطاف أو القرابة » أو السلبية (كبغض أو كراهية العامل) .. وذلك طاعة لقوله تعالى : ﴿ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا۟

= (١٩٧٨م) ، بإصدار قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة ، وموسوعة القانون رقم (٤٨) لسنة (١٩٧٨م) ، بإصدار قانون العاملين بالقطاع العام .

(١) فاروق حمادة ، المنهج الإسلامي في الجرح والتعديل ، دراسة منهجية في علوم الحديث ، دار المعرفة للنشر والتوزيع ، الرباط ، (١٩٨٩م) .

(٢) ابن تيمية ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية ، المطبعة السلفية ومكتبتها ، القاهرة ، (١٣٨٧هـ) .

ﵟاعۡدِلُواْ هُوَ أَقۡرَبُ لِلتَّقۡوَىٰۖ وَاتَّقُواْ اللَّهَۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَﵞ [المائدة : ٨] .

٣ - التزام المقوم بالضوابط الإسلامية في مسالة العقاب والثواب :

فالإسلام يحث على التركيز على الثواب ، وأن يكون سابقًا على العقاب الذي هو مكمل له ، وذلك نظرًا لما للعقاب من آثار نفسية واقتصادية واجتماعية ، وضح بعضها ابن خلدون حين قال : « ومن كان مرباه بالعسف والقهر من المتعلمين أو المماليك أو الحزم سطا به القهر وضيق على النفس انبساطها وذهب بنشاطها ، ودعاه للكسل ، وحمله على الكذب والخبث وهو التظاهر بغير ما في ضميره ، خوفًا من انبساط الأيدي بالقهر عليه ، وعلى المكر والخديعة لذلك ، وصارت له هذه عادةً وخُلقًا ، وفسدت معاني الإنسانية التي له من حيث الاجتماع والتمدن ، وصار عيالًا على غيره في ذلك ؛ بل وكسلت النفس عن اكتساب الفضائل والخلق الجميل فانقبضت غايتها فارتكس وعاد في أسفل السافلين » (١) .

٤ - البعد عن تحقير العامل المقصر او السخرية منه :

فينبغي على القائم بالتقويم الابتعاد عن السخرية والاستهزاء بالعامل مهما كان السبب وراء ذلك كأن يكون ضعفًا في قدرته ، أو قلة خبرته ، أو نقص كفاءته ، فهذا حرام لأنه ظلم وفيه معنى الغيبة (٢) « والغيبة كما هو معلوم حرام » قال اللَّه تعالى : ﵟيَٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا يَسۡخَرۡ قَوۡمٞ مِّن قَوۡمٍ عَسَىٰٓ أَن يَكُونُواْ خَيۡرٗا مِّنۡهُمۡ وَلَا نِسَآءٞ مِّن نِّسَآءٍ عَسَىٰٓ أَن يَكُنَّ خَيۡرٗا مِّنۡهُنَّۖ وَلَا تَلۡمِزُوٓاْ أَنفُسَكُمۡ وَلَا تَنَابَزُواْ بِالۡأَلۡقَٰبِۖ بِئۡسَ الِاسۡمُ الۡفُسُوقُ بَعۡدَ الۡإِيمَٰنِۚ وَمَن لَّمۡ يَتُبۡ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ الظَّٰلِمُونَﵞ [الحجرات : ١١] ، ولقد قال رسول اللَّه ﷺ : « **بحسب امرئ من الشر أن يحقر أخاه المسلم** » (٣) .

٥ - استخدام أسلوب التعميم في نقد العامل المقصر في الأداء :

ففي حالة ما إذا كان من الضروري نقد العامل المقصر علنًا ، فإن من المفضل استخدام أسلوب التعميم حفاظًا على كرامة العامل وتلافيًا لجرح مشاعره أمام زملائه ، وفي نفس الوقت يتحقق تعليم وتنبيه الآخرين وتحذيرهم من مغبة الوقوع في مثل هذه الأخطاء ، وذلك تأسيًا بفعل رسول اللَّه ﷺ مع عماله ؛ فقد استعمل مرة رجلًا على الصدقات ، فلما رجع حاسبه فقال هذا لكم وهذا أهدي لي ، فقال عليه الصلاة

(١) ابن خلدون ، مقدمة ابن خلدون ، المكتبة التجارية الكبرى بمصر ، القاهرة ، بدون تاريخ .

(٢) أبو حامد الغزالي ، الإمام ، إحياء علوم الدين ، مطبعة عيسى البابسي الحلبي ، وشركاه ، بدون .

(٣) الأربعين النووية ، مكتبة شباب الأزهر ، القاهرة ، (١٩٨١م) .

والسلام : « **ما بال الرجل نستعمله على العمل مما ولانا الله فيقول: هذا لكم وهذا أهدى لي ، أفلا قعد في بيت أبيه أو أمه ، فينظر أيُهدى إليه أم لا ؟** » [١] .

٦ - ان يكون سلوكه باعثا على تاليف قلوب العاملين :

فينبغي أن يكون المقوم رفيقًا بالمرؤوسين محل التقويم ، يقول رسول الله ﷺ : « **أيما والٍ ولي فلان ورفق رفق الله تعالى به يوم القيامة** » [٢] ، وقال ﷺ : « **يا عائشة عليك بالرفق فإنه لا يدخل في شيء إلا زانه ولا ينزع من شيء إلا شانه** » [٣] ، وعليه لا ينبغي أن يكلف العامل فوق طاقته كمًّا ونوعًا ، ﴿ لَا تُكَلَّفُ نَفْسٌ إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ [البقرة: ٢٣٣] فإن كُلف فوق طاقته وجبت إعانته على إتمام العمل ، يقول ﷺ : « **هم إخوانكم وخولكم جعلهم الله تحت أيديكم** » إلى أن يقول : « **ولا تكلفوهم ما يغلبهم ، فإن كلفتموهم فأعينوهم** » [٤] .

كما أن من تأليف قلوب العاملين أيضًا منحهم حقوقهم سواء المادية أو المعنوية ، يقول صفوان ابن أمية : « لقد أعطاني رسول الله ﷺ يوم حنين ، وإنه لمن أبغض الناس إليَّ ، فما زال يعطيني حتى أنه لمن أحب الناس إليَّ » [٥] ، ومن الثناء والمدح ما يؤلف قلوب العاملين ، فقال تعالى لنبيه ﷺ : ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾ [القلم: ٤] ، كما أثنى رسول الله ﷺ على بعض العاملين معه من أصحابه ، كقوله عن عمر بن الخطاب: « **إن الله جعل الحق على لسان عمر وقلبه** » [٦] ، وفي حق خالد بن الوليد : إن خالدًا سيف الله سله الله على المشركين [٧] .

٧ - إيمان القائم بالتقويم بمبدأ المشاركة :

فينبغي أن يكون المقوم مؤمنًا بأهمية التشاور مع المرؤوسين محل التقويم ؛ لما لذلك من تأثير في حل العديد من المشكلات التي تحد من مستوى الأداء ، يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه : « الرأي الفرد كالخيط السحيل ، والرأيان كالخيطين المبرومين ، والثلاثة مراد لا يكاد ينتقص » [٨] .

---

(١) محمد كرد علي ، الإسلام والحضارة العربية ، مطبعة لجنة التأليف والنشر ، القاهرة ، (١٩٦٨م) .
(٢) الإمام السيوطي ، جامع الأحاديث ، طبعة خاصة ، بدون تاريخ .
(٣) أبو حامد الغزالي ، الإمام ، إحياء علوم الدين ، مطبعة عيسى البابسي الحلبي ، وشركاه ، بدون .
(٤) الإمام النووي ، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين ، مكتبة شباب الأزهر ، القاهرة ، (١٩٨٠م) .
(٥) محمد كرد علي ، الإسلام والحضارة العربية ، مطبعة لجنة التأليف والنشر ، القاهرة ، (١٩٦٨م) .
(٦) عباس محمود العقاد ، عبقرية عمر ، طبعة وزارة التربية والتعليم ، (١٩٦٨م) .
(٧) ابن تيمية ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية ، المطبعة السلفية ومكتبتها ، القاهرة ، (١٣٨٧هـ) .
(٨) محمد كرد علي ، الإسلام والحضارة العربية ، مطبعة لجنة التأليف والنشر ، القاهرة (١٩٦٨م) .

النتائج والتوصيات

في ضوء مناقشة القضايا ذات الصلة بعملية تقويم أداء العاملين في المنظمات عمومًا ، وما ينبغي أن يكون عليه نظام تقويم الأداء في البنوك الإسلامية يمكننا استخلاص النتائج والتوصيات التالية :

أولًا : لم تحظ عملية تقويم أداء العاملين بالأهمية الملائمة من جانب كثير من المديرين المسؤولين عن عملية التقويم ، في العديد من منظمات الأعمال التقليدية ، ولذا فإن هذه العملية قد باءت بالفشل في كثير من الأحيان ، ونتوقع عدم اختلاف الوضع بالنسبة للبنوك الإسلامية ؛ نظرًا لحداثة وجودها ، ولم تزل في طور النمو وتحتاج لمزيد من الوقت والجهد والتجربة حتى يكتسب مديروها الخبرة الكافية ويتولد لديهم الاهتمام بعملية تقويم أداء العاملين بها .

ثانيًا : تتسم عملية تقويم أداء العاملين بالصعوبة الناجمة عن صعوبة تحديد الأداء المطلوب تقويمه ، هل هو الأداء الجماعي أو الأداء الفردي ، وعندما يكون التركيز على الأداء الفردي فإن عملية التقويم تصبح أكثر صعوبة نظرًا لضرورة خلق وإيجاد معايير متنوعة بعضها مباشرة « كمية وجودة المخرجات » ، والبعض الآخر غير مباشرة « سلوكيات ، وتصرفات العاملين محل التقويم » ، وأيًا كان الأمر فإنه نظرًا للطبيعة المتميزة للبنوك الإسلامية ، فمن الضروري أن تكون « المعايير » المستخدمة في قياس أداء العاملين بها محكومة ، وفي إطار الضوابط والقيم الإسلامية التي تضمن « موضوعية » هذه « المعايير » بقدر الإمكان ؛ بحيث تكون عملية التنفيذ معتمدة على مصادر جيدة ودقيقة للمعلومات ، واضحة ومرنة ، وأن يشارك العاملون في وضعها وتحديدها ، كما ينبغي أن تقيس هذه « المعايير » - بجانب النتائج والمخرجات - سلوكيات العاملين بهذه البنوك ذات الصلة بالإنجاز والمؤثرة فيه ، مثل مدى حرصهم على وقت العمل ، وتكلفة القيام به ، ومدى إتقانهم للعمل ، وفوق كل هذا ، ينبغي أن تقيس هذه المعايير مدى

التزام العاملين بالضوابط الإسلامية المنظمة لعلاقاتهم برؤسائهم وواجباتهم نحوهم من طاعةٍ ، ومشورة وعدم تملقهم ، وكذا المنظمة للعلاقات التبادلية فيما بينهم من تعاون وتبادل للمشاعر والأحاسيس الطيبة ، والعمل كفريق لما لكل هذه السلوكيات والعلاقات من تأثير غير مباشر على الإنجاز أو النتائج .

ثالثًا : على الرغم من شيوع تطبيق عملية تقويم الأداء على العاملين فيما دون المستوى الإداري الأعلى في المنظمات التقليدية ، فإن من الضروري في البنوك الإسلامية ألا يستثنى من عملية التقويم هذا المستوى الإداري ؛ حيث لا تزال نتائج تقويم أدائهم بذات أهمية في الاسترشاد بها عند اتخاذ قرارات ترقيتهم إلى مراكز أعلى أو تحديد مكافآت الإنجاز على أساسها ، كما أن الإنجاز العام الكلي للبنك سوف يتوقف على مدى كفاءتهم في أداء مهامهم ومسؤولياتهم .

رابعًا : لقد أوضحت الدراسة أن هناك طرقًا عديدة تحدد من يقوم بعملية التقويم ؛ فقد يكون الرئيس المباشر للمرؤوس محل التقويم ، أو زملاؤه أو لجنة متخصصة في هذا الأمر ، أو قيام المرؤوسين أنفسهم بتقويم أدائهم ، إضافة إلى قيام المرؤوسين بتقويم رؤسائهم ، ونحن إذ نميل إلى الأخذ بنظام يسمح بمشاركة العاملين لرؤسائهم المباشرين في عملية تقويم الأداء ، فإن ما يهمنا أن نوصي به في هذا الصدد ، هو ضرورة أن يتمتع المقوم ويتحصن بالضوابط والقيم الإسلامية ، فيجب أن يكون عدلًا بعيدًا عن كل ما يجرح هذه العدالة وأهمها سلامته من كل أسباب الفسق ومن خوارم المروءة ، وأن يكون « موضوعيًا » مستبعدًا العوامل الشخصية عند حكمه على العامل ، ملتزمًا بالضوابط الإسلامية في مسألة عقاب المقصر ، وأن يتجنب في سلوكه كل ما قد يوحي بتحقير المقصر أو السخرية منه ، وأن يكون سلوكه باعثًا على تأليف قلوب العاملين معه ، ومقتنعًا بمبدأ المشاركة والشورى .

خامسًا : كما أوضحت الدراسة وجود « فجوة » بين وجود نظام لتقويم أداء العاملين وبين الاستخدام الفعلي والكفء لنتائج عملية التقويم ، وهذا ما يوضح فشل معظم نظم تقويم الأداء في العديد من منظمات الأعمال ؛ حيث إن العبرة بنهايات الأعمال ، ومهما كان السبب وراء إهمال استخدام نتائج عملية التقويم والاستفادة منها « سواء لعدم قدرة وخبرة المقومين أو عدم تحفيزهم » فإن من واجب إدارة البنوك الإسلامية الحرص على

وضع ورسم السياسات الضرورية الملزمة للمديرين باستخدام نتائج عملية تقويم الأداء ، فضلًا عن تدريبهم على كيفية اكتساب الخبرة في هذا الصدد ، وبحيث ترتبط المكافآت المادية والترقيات وتتأسس على هذه النتائج ، كما ينبغي على إدارة البنك الإسلامي أن تضع السياسة التحفيزية للمديرين الأكفاء الممتازين الذين يستخدمون نظام تقويم الأداء بفعالية ، ويحرصون على معاونة مرؤوسيهم في تطوير وتنمية مهاراتهم ومستقبلهم الوظيفي .

سادسًا : فيما يتعلق بالمدخل الممكن استخدامه في تقويم أداء العاملين ، أشارت الدراسة إلى وجود العديد من هذه المداخل التي يمكن للمنظمة - تقليدية أو إسلامية - اختيار أي منها ، فهناك مدخل المقارنة الكمية بالمعايير الموضوعة ومدخل المقارنات « الزوجية » بين العاملين بأساليبه المختلفة ، ومداخل الترتيب البسيط والإجباري وقوائم المراجعة ، وتحديد الأهداف والوقائع الحرجة ، ونظرًا لأن لكل مدخل مزاياه وعيوبه ، فإن من الضروري - للبنوك الإسلامية - أن تستخدم مدخلًا مركبًا يجمع بين بعض هذه المداخل بما يكفل تحقيق أغراض عملية التقويم ؛ فحيث يكون أحد الأهداف قياس « الإنجاز » يستخدم مدخل الإدارة بالأهداف « مثلًا » ، وحيث يكون الهدف الآخر هو « قياس وتحديد السلوكيات المؤثرة على الإنجاز » يستخدم مدخل « الوقائع الحرجة » أو مدخل المقاييس المتدرجة للسلوك ، وحيث يكون هدف التقويم قياس سمات وصفات وقدرات الشخص محل التقويم ، يستخدم مدخل مقاييس الجدارة ، وحيث إن كل هذه الأهداف مطلوبة ، فإن من الضروري استخدام المدخل الجامع المركب من هذه المداخل الثلاثة ، والشكل التالي يوضح النموذج المقترح للمدخل المتكامل لتقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية .

نموذج مقترح

مدخل متكامل لتقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية

في حالة اعتبار الضوابط الإسلامية المتعلقة بسلوكيات العاملين تجاه إنجاز العمل والقيم السلوكية التي يتوقف عليها هذا الإنجاز	في حالة اعتبار الضوابط الإسلامية المتعلقة بتصرفات وسلوكياتهم ذات التأثير على الإنجاز	في حالة اعتبار الضوابط الإسلامية المحددة لصفات وسمات الشخص محل التقويم
↓	↓	↓
يتم تقدير وقياس النتائج والإنجاز	يتم تقدير وقياس سلوكيات العاملين	يتم قياس وتقويم سمات وقدرات الشخص محل التقويم
↓	↓	↓
يستخدم نظام أو مدخل الإدارة بالأهداف	تستخدم مقاييس التطور السلوكية الثانية « أو مدخل الوقائع الحرجة »	يستخدم مدخل مقاييس الجدارة

* * *

المراجع

أولاً : الدراسات الإدارية :

(أ) المراجع العربية :

١ - الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، الإدارة المركزية للخدمة المدنية ، موسوعة القانون رقم (٤٧) لسنة (١٩٧٨م) ، بإصدار قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة ، وموسوعة القانون رقم (٤٨) (لسنة ١٩٧٨م) ، بإصدار قانون العاملين بالقطاع العام .

٢ - باتريشا كينج ، ترجمة سهيل سلامة ، تخطيط وتقييم الأداء ، مجلة العلوم الاجتماعية ، جامعة الكويت ، العدد الأول ، (١٩٨٦م) .

٣ - حسين موسى راغب ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ، المؤلف ، القاهرة ، (١٩٩٢م) .

٤ - ——— : وآخر ، العلوم السلوكية وتطبيقاتها في المجال الإداري ، المؤلفان، القاهرة ، (١٩٩١م) .

٥ - حسين حسن عمار ، تقدير كفاية الموظفين بين النماذج والموضوعية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (٣١) ، مايو (١٩٨١م) .

٦ - ——— : الترقية كدعامة أساسية في نظام المستقبل الوظيفي بالخدمة المدنية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (٣٣) ، مايو (١٩٨٢م) .

٧ - رفعت محمد جاب الله ، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي ، المؤلف ، القاهرة ، (١٩٨٨م) .

٨ - ريتشارد هندرسون ، ترجمة إبراهيم محمد عبد اللطيف ، مدخل علمي لتقييم الأداء ، مجلة الإدارة ، العدد الثاني ، أكتوبر ، (١٩٩٠م) .

٩ - سالم حسن الأسمري ، مقابلة تقييم الأداء ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (٥٢)

سنة (١٩٨٦م) .

١٠ - سمير علام وآخر ، أساسيات الإدارة ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، (١٩٩٢م) .

١١ - صلاح السيد ، تقويم الأداء في مصر ، كيف نجعل منه نظامًا يحسن الأداء ويطور الإدارة ، مجلة الإدارة ، العدد الثاني ، أكتوبر (١٩٧٨م) .

١٢ - عبد الكريم محمد هاشم ، قياس كفاءة العاملين ، مجلة الإدارة ، العدد الثاني ، أكتوبر (١٩٨٦م) .

١٣ - عبد الرحمن شفيق ، كيفية إعداد معدلات الأداء والمقررات الوظيفية ، مجلة الإدارة ، العدد الثالث ، يناير (١٩٨١م) .

١٤ - عبد الوهاب محمد خفاجي ، المقومات الأساسية لنظام تقييم الأداء ، مجلة الكفاية الإنتاجية ، العدد الرابع (١٩٧٨م) .

١٥ - علي السلمي ، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري ، دار المعارف بمصر ، القاهرة ، (١٩٧١م) .

١٦ - كمال علي عزام ، إدارة الموارد البشرية ، المؤلف ، القاهرة ، « بدون » .

١٧ - كمال جعفر المفتي ، فعالية البرامج التدريبية بين القياس والتقويم ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (٣٣) ، مايو (١٩٨٢م) .

١٨ - محمد محمد إبراهيم ، تقييم أداء العاملين في وحدات الجهاز الحكومي ، مجلة البحوث التجارية ، العدد الثاني ، (١٩٨٠م) .

١٩ - مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشعب ، القاهرة ، (١٩٩٢م) .

٢٠ - وليد عبد اللطيف هوانة ، تقويم الأداء بين الذاتية والموضوعية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد (٤٩) ، مارس (١٩٨٦م) .

(ب) المراجع الأجنبية :

21 - Allan Jraut : " Prediction of Managerial Success by Pear and Training Staff Ratings ", Journal of Applied Psychology, Vol. 60 (Feb. 1975) .

22 - Craig Fric Schneier: et al., " How to Construct a Success Full performance

Appraisal System " Training and Development Journal, (April, 1986).
23 - ——— : " Creating a performance Management System Training and Development ", Journal, (May, 1986).
24 - Downey, R.G. et al.: " Evaluation Of apeer Rating System for Predicting Subsequent Promotiong of Senior Milific", Journal of Applied Psychology, Vol. 61, (April 1976).
25 - Edwin B. Fippo: Personnel Management, 5th Ed., McGraw Hill, 1980.
26 - Gary Dessler: " Personnel Management: Modern Concepts, and Techniques ", Prentice - Hall International Inc., 1984.
27 - Graham, H.T.: " Human Resources Management ", 3rd. Ed., M & E Handbooks, 1980.
28 - George Thornton III: " Psychometric Properties Of Self- Appraisal of Job Perfprmance ", Personnel Psychology Vol. 33. (Summer 1980).
29 - Lovrich, N,P. Jr., et al.: " Do Public Servants Welcome or Fear Merit Evaluation Of Their Performance? " Public Administration Review, Vol. 40, 1980.
30 - Neil A. Stroul: " Whither Performance Appraisal ?" Training and Development Journal, (Nov. 1987).
31 - Richard I. Henderson: Practical Guide to Performance Appraisal, (Prentice-Hall Company, 1984).
32 - Tobert Libby and Robert Blashfield: " Performance of a Composite as a Function of The Number of Judges.", Organizational Behaviour and Human Performance, Vol., 21 (April 1987).
33 - Rosen, B. and Gerdee: T. H., " The Nature of Jobe Related Age Stereotypes ", Journal of Applied Psychology, Vol. 61. (1976).
34 - Wayne Casico: Applied Psychology " Personnel Management, (reston, Va: Reston Publishing Co., 1978).
35 - William Wetizel: " How to Improve Performance Through Successful Appraisal, Personnel Journal, (October, 1987).
36 - William j. Bigoness: "Effect of Applicant's Sex, Race and Performance on Employeyr's Performance Ratings: Some Additional Findings", Journal of Applied Psychology, Vol. 61 (Feb. 1978).
37 - Yager, E.d.: "A Critique Of Performance Appraisal Systems", Personnel Journal, Vol. 60. No. 2. (Feb. 1981).

ثانيا : الدراسات الإسلامية :

القرآن الكريم :

٣٨ - ابن كثير ، تفسير القرآن العظيم ، مكتبة التراث الإسلامي ، حلب ، (١٤٠٠هـ/١٩٨٠م) .

٣٩ - القرطبي ، تفسير القرطبي ، مطبعة دار الشعب ، القاهرة ، « بدون تاريخ » .

٤٠ - الإمام السيوطي ، جامع الأحاديث ، طبعة خاصة ، « بدون تاريخ » .

٤١ - الإمام النووي ، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين ، مكتبة شباب الأزهر ، القاهرة ، (١٩٨٠م) .

٤٢ - ——— : الأربعين النووية ، مكتبة شباب الأزهر ، القاهرة ، (١٩٨١م) .

٤٣ - ابن تيمية ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية ، المطبعة السلفية ومكتبتها ، القاهرة ، (١٣٨٧هـ) .

٤٤ - ابن خلدون ، مقدمة ابن خلدون ، المكتبة التجارية الكبرى بمصر ، القاهرة ، « بدون تاريخ » .

٤٥ - أبو حامد الغزالي ، الإمام ، إحياء علوم الدين ، مطبعة عيسى البابسي الحلبي ، وشركاه ، بدون .

٤٦ - حسين موسى راغب ، القيم والمعتقدات الإسلامية ، وأثرها على السياسات والقرارات التسويقية ، بحث منشور ومقدم لندوة الإدارة في الإسلام ، مركز صالح عبد الله كامل ، جامعة الأزهر ، سبتمبر (١٩٩٠م) .

٤٧ - سعد أمين منصور ، القيم والمفاهيم الإسلامية وأثرها على كفاءة العاملين مع التطبيق على البنوك الإسلامية ، رسالة دكتوراه ، جامعة الأزهر ، (١٩٩١م) .

٤٨ - عباس محمود العقاد ، عبقرية عمر ، طبعة وزارة التربية والتعليم ، (١٩٦٨م) .

٤٩ - عبد الحليم محمود ، العارف بالله بشير بن الحارث ، بدون تاريخ .

٥٠ - علي السلمي ، تقويم الأداء والجزاء وتخطيط التطور الوظيفي ، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، القاهرة ، جـ (٤) ، (١٤٠١هـ - ١٩٨١م) .

٥١ - محمد عبد الله دراز ، دستور الأخلاق في القرآن ، تعريب وتحقيق وتعليق عبد الصبور شاهين ، الكويت ، مؤسسة الرسالة ، دار البحوث العلمية ، (١٤٠٠هـ - ١٩٨٠م) .

٥٢ - محمد كرد علي ، الإسلام والحضارة العربية ، مطبعة لجنة التأليف والنشر ، القاهرة ، (١٩٦٨م) .

٥٣ - يوسف القرضاوي ، الخصائص العامة للإسلام ، مكتبة وهبه ، القاهرة ، طبعة أولى ، (١٣٩٧هـ - ١٩٧٧م) .

٥٤ - ———— : الإيمان والحياة ، مكتبة وهبه ، القاهرة ، (١٩٨١م) ، علوم الحديث ، دار المعرفة للنشر والتوزيع ، الرباط ، (١٩٨٩م) .

٥٥ - فاروق حمادة ، المنهج الإسلامي في الجرح والتعديل ، دراسة منهجية في علوم الحديث ، دار المعرفة للنشر والتوزيع ، الرباط ، (١٩٨٩م) .

* * *

تقويم العملية الإدارية في المصارف الإسلامية

(دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي)

تأليف
نادية حمدي صالح

مُقَدِّمَة

تتطلب المرحلة الحالية التي يمر بها الاقتصاد الإسلامي توجيه كافة الجهود لرفع كفاءة العمليات الإنتاجية في جميع المجالات ، كما تتطلب البحث المستمر لتحديد الأسباب المعوقة لزيادة الإنتاج وكذلك المدعمة ، من أجل تمكين متخذي القرارات من معالجة هذه المعوقات والاستفادة من تلك المدعمات ، ولا شك أن للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية دورًا مهمًا في سبيل زيادة وتدعيم العلاقات الاقتصادية بين الدول الإسلامية كافةً ، كما أن لهذه المؤسسات المالية الإسلامية دورًا مهمًا في تغير النظرة الكاملة للمجتمع الذي ترتبط فيه معظم الأنشطة الاقتصادية بالكبائر التي يشدد الإسلام تحريمها ؛ وتأتي (الفائدة) في مقدمة هذه الكبائر وتليها أخريات مثل المقامرة والرشوة والاكتناز والاحتكار والإتجار في السوق السوداء وتركيز الثروة في يدي القلة وتعدي حدود اللَّه والتعالي على الآخرين بما أمدَّهم اللَّه وجمع الثروة على حساب الآخرين ..... إلخ .

ومن هنا كان على البنوك الإسلامية أن تثبت أن المعاملات التجارية يمكن أن تقوم وتزدهر بعيدًا عن هذه الكبائر ومن ثم التأثير في الناس كافةً دون النظر إلى جنسياتهم ودياناتهم ، بما يؤدي إلى تغيير القيم الاجتماعية والاقتصادية ؛ ومن ثم اعتناقهم للنظام الاقتصادي الإسلامي الذي وُجد من أجل إنقاذ العالم .

وفي الحياة العملية لا يمكن أن نتجاهل الإقبال الواضح من غالبية أفراد الشعوب المسلمة للتعامل مع البنوك التجارية التقليدية مقارنًا بما يتم مع البنوك الإسلامية ، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة ، وفي ضوء البيانات المنشورة عن أداء ونتائج عدد من البنوك الإسلامية وغيرها من البنوك التجارية التقليدية ظهر تفاوت في مستوى الأداء والإنتاجية بين كل منهما .

كما أن الدراسة الاستطلاعية المبدئية التي قامت بها الباحثة لآراء عينه محدودة من المديرين المسؤولين بهذه الوحدات ، ولبعض المتعاملين أظهرت اتجاه هؤلاء إلى تفسير

الأداء المتميز للبنوك التجارية التقليدية في ضوء اعتبارات فاعلية العملية الإدارية [١] .

وحيث تعتبر العملية الإدارية عملية تجنيد وتوجيه للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنشأة ، فإن التنظيم في واقع الأمر هو الترتيب المنسق الواعي والمقصود لهذه الجهود والموارد ، كما أن الحكم على تنظيم معين لمنشأة معينة بالنجاح أو الفشل يتوقف على مدى ما يحققه ذلك التنظيم لتلك المنشأة من قدرة على تحقيق أهدافها في إطار الوسائل والموارد المتاحة .

١ - مشكلة البحث :

تأسيسًا على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في دراسة ما إذا كانت بالفعل مراحل العملية الإدارية هي العامل الحاسم في تحقيق الكفاءة في أداء البنوك الإسلامية بصفة خاصة .

وهل يؤدي ارتفاع مستوى أداء هذه العملية والتفاعل المتبادل بينها إلى ارتفاع مستوى الأداء ، وذلك إذا ما تم تثبيت العوامل الأخرى ذات التأثير المحتمل على مستوى الأداء .

٢ - أهداف البحث :

على ضوء ما ورد في مشكلة البحث فإن الباحثة تحدد أهدافه كما يلي :

٢/١ : تحديد مدى كفاءة أداء العملية الإدارية للمصارف الإسلامية .

٢/٢ : تحديد المشاكل التي تعاني منها المصارف الإسلامية من واقع ممارستها للوظائف الإدارية بها ، وذلك عن طريق إجراء بحث ميداني يحدد هذه المشاكل ، ومحاولة تشخيصها وعلاجها .

٢/٣ : توضيح الفوارق والخصائص المميزة للإدارة في المصرف الإسلامي عن غيره من المصارف التقليدية ؛ ومن ثم العمل على وضع نمط للإدارة الفعالة في المصارف الإسلامية .

---

(١) يقصد بها في هذا البحث وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

٣ - فروض البحث :

تأسيسا على مشكلة وأهداف البحث وعلى ضوء مؤشرات الدراسة الاستطلاعية ، وبالتالي ما تتوقعه الباحثة من علاقات بين متغيرات الدراسة فإن الباحثة تتجه إلى تحقيق أهداف الدراسة من خلال اختيار مدى صحة الفروض التالية :

الفرض الأول : أن تحقيق الكفاءة الإدارية للبنوك الإسلامية مشروط بمراعاة التوافق مع العوامل الحاكمة المؤثرة على هذه التنظيمات .

الفرض الثاني : مدى الكفاءة [١] ، في الوظائف الإدارية السابق الإشارة إليها يؤثر على مدى تحقيق الكفاءة في نتائج المصارف الإسلامية .

٤ - أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث فيما يلي :

٤/١ : المساهمة في إتاحة الفرصة لإثراء الفكر الإداري ، وتحسين الممارسات الإدارية في مجال أعمال البنوك الإسلامية .

٤/٢ : يتيح البحث فرصة كبيرة لاستخلاص الدروس المستفادة من تحليل العلاقة بين المؤثرات الحاكمة والوظائف الإدارية في البنوك الإسلامية .

٤/٣ : دراسة أثر تحقيق الكفاءة في العملية الإدارية على أهداف ونتائج البنوك الإسلامية .

٥ - منهج البحث :

٥/١ : يعتمد منهج البحث على أسلوب دراسة الحالة .

٥/٢ : من أجل اختبار فروض البحث ؛ ومن ثم تحقيق أهدافه فإن منهج البحث يتضمن العناصر التالية :

٥/٢/١ : مجتمع البحث : وهو البنوك الإسلامية العاملة في جمهورية مصر العربية .

---

(١) يقصد بتحقيق الكفاءة في الوظائف الإدارية مراعاة الأسلوب العلمي والعملي في تصميمها وممارستها مع ضرورة تحقيق التفاعل بين هذه الوظائف ايجابيًا .

كما سيتم استخدام لفظ الكفاءة بهذا البحث على أنه تعظيم المخرجات بالاستخدام الأمثل للمدخلات ، راجع في ذلك

Petrf Drucker, The Practice Of Mangement (New York : Harper's College Press, 1977) P.44.

٥/٢/٢ : عينة البحث : بنك فيصل الإسلامي ، وقد تم اختيار العينة بأسلوب العينة العمدية وذلك للأسباب التالية :

* أن أسلوب دراسة الحالة لا يستلزم بالضرورة استخدام الأساليب الأخرى في اختيار عينة البحث مثل العينة العشوائية ، أو العينة العشوائية الطبقية .... إلخ .

* أن اختيار بنك فيصل الإسلامي يرجع إلى أنه أكبر البنوك الإسلامية وأكثرها انتشارًا في ج.م.ع [١] .

* الاستعداد لدى المسؤولين في هذا البنك للتعاون مع الباحثة مقارنًا بباقي البنوك الإسلامية الأخرى .

٦ - أسلوب تحليل البيانات :

٦/١ : تتبع الباحثة الأسلوب الوصفي للموقف الحالي مع الاعتماد على النسب البسيطة لتحليل النتائج .

٦/٢ : لم تر الباحثة أن هناك ضرورة لاستخدام أي من أدوات التحليل الإحصائية المتقدمة ؛ حيث إن منهج الدراسة وحجم العينة تمثل في هذه الحالة محددات استخدام لأدوات التحليل الإحصائية المختلفة .

٧ - أساليب جمع البيانات :

تعتمد الباحثة على تجميع البيانات اللازمة لاختبار الفروض على الأساليب الأساسية التالية :

٧/١ : السجلات والملفات والوثائق ؛ وذلك لتحليل الوضع الحالي بالنسبة لأهداف واستراتيجيات البنك والهيكل التنظيمي وأسلوب الرقابة الرسمية .

٧/٢ : قوائم استقصاء يتم تصميمها واستيفائها بغرض قياس اتجاهات وآراء بعض المديرين فيما يتعلق بمدى كفاءة العملية الإدارية بالبنك محل الدراسة [٢] .

---

(١) تقارير البنك المركزي المصري ، الحسابات الختامية والميزانيات المنشورة للبنوك الإسلامية في جمهورية مصر العربية خلال سنوات البحث .

(٢) سيتم توضيح ذلك تفصيليًا بالفصل الثالث الخاص بتصميم الدراسة الميدانية .

٣/٧ : المقابلات المجدولة مع بعض مفردات العينة لتجميع بعض البيانات والمعلومات اللازمة لتكوين تصور عام عن مفردات الدراسة .

٨ - الحدود الزمنية للبحث :

انحصرت المادة الزمنية للبحث بين عامي (١٤١٢هـ - ١٤١٣هـ) ، (١٩٩٢م - ١٩٩٣م) .

٩ - خطة البحث :

تنقسم هذه الدراسة إلى مقدمة وأربعة فصول ؛ أما المقدمة فقد تناولت مشكلة البحث - أهداف البحث ، وأهمية البحث - فروض ومنهج الدراسة ؛ أما الفصل الأول فتتناول فيه الباحثة الدراسة النظرية لمتغيرات البحث ؛ حيث تعرض الباحثة لموقف الفكر النظري من متغيرات الدراسة وأساليب تحقيق الكفاءة لهذه المتغيرات ، أما الفصل الثاني فهو : عرض لتصميم الدراسة الميدانية ، وما تحتويه من أدوات البحث الميداني والغرض منها وأساليب تطبيقها ، ويتناول الفصل الثالث : نتائج الدراسة الميدانية ومدى تحقيق فروض البحث ؛ أما الفصل الرابع : فيتضمن النتائج العامة للبحث والتوصيات .

* * *

الفَصلُ الأولُ : الدراسة النظرية لمتغيرات البحث

١/١ : مقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى تناول الجوانب الأساسية لما ورد بالكتابات والدراسات فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة وهي :

التصور الإسلامي لنظرية الإدارة وأبعادها ، جوهر وطبيعة البنوك الإسلامية ، وظائف الإدارة والبنوك الإسلامية ؛ ومن ثم تعرض الباحثة للمفاهيم والعناصر والمقاييس المختلفة والمرتبطة بهذه المتغيرات من أجل التوصل إلى أنسب هذه المفاهيم والمقاييس خدمة لأهداف البحث في ضوء مشكلة وفروض الدراسة .

٢/١ : التصور الإسلامي لنظرية الإدارة :

قال تعالى : ﴿ يَٰٓأَهۡلَ ٱلۡكِتَٰبِ قَدۡ جَآءَكُمۡ رَسُولُنَا يُبَيِّنُ لَكُمۡ كَثِيرٗا مِّمَّا كُنتُمۡ تُخۡفُونَ مِنَ ٱلۡكِتَٰبِ وَيَعۡفُواْ عَن كَثِيرٖۚ قَدۡ جَآءَكُم مِّنَ ٱللَّهِ نُورٞ وَكِتَٰبٞ مُّبِينٞ ۝ يَهۡدِي بِهِ ٱللَّهُ مَنِ ٱتَّبَعَ رِضۡوَٰنَهُۥ سُبُلَ ٱلسَّلَٰمِ وَيُخۡرِجُهُم مِّنَ ٱلظُّلُمَٰتِ إِلَى ٱلنُّورِ بِإِذۡنِهِۦ وَيَهۡدِيهِمۡ إِلَىٰ صِرَٰطٖ مُّسۡتَقِيمٖ ﴾ [المائدة : ١٥ ، ١٦] ، تعرّض ويتعرض الإسلام وشرائعه إلى مختلف أنواع الهجوم السافر والمستتر عبر القرون والأزمنة ، وذلك باستخدام مختلف الوسائل المادية والمعنوية لهدمه وهدم المسلمين ، وفي وقتنا الحاضر تتهم الشرائع الإسلامية ؛ بأنها متخلفة عن ركب الحضارة وليس لديها مقومات دفع ومساندة تقدم المجتمع ، وغاب عن هؤلاء المهاجمين أن الإسلام وعلمائه كان لهم السبق في إرساء قواعد مختلف العلوم عبر الأزمنة .

وحيث يقاس تقدم المجتمعات حاليًا بمدى ازدهارها اقتصاديًا وقدرتها على استغلال

مواردها ومقدراتها كان لزامًا على المسلمين أن يظهروا ما يحتوى عليه الدين الإسلامي من مرونة وتطور ، وكيفية الاستفادة من أركان الشريعة الإسلامية وما تتضمنه من أساليب لدفع وتطوير المجتمعات الإسلامية ؛ حيث خُلِق الإسلام ليبقى ، والشريعة الإسلامية هي الوحيدة بين الشرائع التي وُجدت لتنظيم معاملات الدين والدنيا معًا .

وحيث إن علم الإدارة حديثًا يقوم على أساس الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية معًا للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف ، فإن ذلك لم يختلف عما أتى به الدين الإسلامي الحنيف منذ ما يزيد عن أربعة عشر قرنًا من الزمان .

وفي ذلك يقول الله ﷻ في سورة يوسف : ﴿ يُوسُفُ أَيُّهَا ٱلصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَٰتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعِ سُنۢبُلَٰتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَٰتٍ لَّعَلِّيٓ أَرْجِعُ إِلَى ٱلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ ۝ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنۢبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ۝ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ۝ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ ٱلنَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴾ [يوسف : ٤٦ - ٤٩] .

١/٢/١ : العملية الإنتاجية بين مفاهيم الشريعة الإسلامية وبين نظريات الإدارة الحديثة :

قال رسول الله ﷺ : « **إن لكل أمة فتنة ، وفتنة أمتي المال** » (١) .

إن الإسلام في نظرته إلى المال يدعو إلى تحقيق التوازن بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة ، ومن ذلك فإن القرآن باعتباره الأصل الأول لمصادر التشريع يقرر بأن الملكية المطلقة لكل شيء هي لله تعالى ، وحده فيقول الله ﷻ : ﴿ وَلِلَّهِ مُلْكُ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا ۖ وَإِلَيْهِ ٱلْمَصِيرُ ﴾ [المائدة : ١٨] .

ومن ثم فإن الموارد الطبيعية في الكون حولنا ليست حكرًا على أحد من البشر ، فالجنس البشرى يحوزه حيازة مشتركة وهو قيم عليه .... والإسلام يسمح بالملكية الخاصة ، ولكن هذه الملكية مقيدة بأن تكون من أجل الصالح العام كما يشجع اكتساب الملكية الخاصة للمال ، ولكن بشرط أن يكون اكتسابه بوسائل تعود بالخير على الأمة ككل ، ومجمل ذلك أنه بينما يسمح الإسلام للفرد أن يهتم بمصلحته واستغلال أمواله إلى أقصى حد بما لا يتعارض مع مصلحة الآخرين إلا أنه ينبهه إلى أنه جزء من

---

(١) رواه الترمذي .

الجماعة الإسلامية ويذكره بضرورة الاهتمام بأفراد جماعته [١] .

وهكذا يشجع الإسلام الاستثمار في الأموال وحب العمل ، كما يعمل على إرضاء غريزة الإنسان لحب التملك ، وذلك مشروط بإفادة الجماعة وتلبية حاجات المجتمع ، وفي ذلك يقول الله تعالى : ﴿ وَءَاتَى ٱلْمَالَ عَلَىٰ حُبِّهِۦ ذَوِى ٱلْقُرْبَىٰ وَٱلْيَتَٰمَىٰ وَٱلْمَسَٰكِينَ وَٱبْنَ ٱلسَّبِيلِ وَٱلسَّآئِلِينَ وَفِى ٱلرِّقَابِ ﴾ [البقرة : ١٧٧] ، ونظرة الإسلام إلى المال والتزام الفرد والجماعة تجاه الأفراد والجماعات المختلفة تؤكدها الاتجاهات الحديثة في الإدارة ؛ ففي نظريات الإدارة الاستراتيجية الحديثة لا تستطيع أي منظمة أعمال أن تضع أيًّا من استراتيجيتها أو إقامة تنظيمها دون أن تبدأ بالمهمة الرسالة (Mission) ؛ حيث تظهر بها أبعاد مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الداخلي والخارجي الذي تتعامل معه ، وحيث إن أي منظمة هي في النهاية نظام .

ولكي يستمر هذا النظام (system) ويبقى ويستمر فلا بد أن يراعى أنه جزء من مجموعة نظم تشكل المجتمع ككل كما أن هذا النظام يأخذ مدخلاته من مجموعة النظم التي تتعامل معه وتقدم مخرجاتها إلى مجموعة أخرى من النظم والمنظمات .

ومن ثم فإن أي منظمة تعيش مناخًا ليس فقط من صنعها ، كما أنه يقع عليها عبء أن تستمر غيرها من المنظمات حياة ناجحة ليست من صنعهم ؛ حيث إن أهداف أي منظمة لا يمكن أن توجد داخلها وإنما توجد خارجها .

« إذن دور المنظمة هو ترجمة الاحتياجات والمطالب الاجتماعية إلى فرص تمارس فيها دورها الأدائي ، وفي هذا المعنى فإن كل منظمة يتوقع منها أن تكون رائدة ... أي وكيلة ونائبة عن المجتمع في تحويل وتوظيف الموارد العاطلة وغير المنتجة إلى موارد عاملة ومنتجة والتي تكون من ناحية أخرى محلًّا وسببًا لربح المنظمة ومكاسبها » [٢] .

« ويقرر الإسلام ضمان الحاجات الأساسية لكل فرد أيًّا كان موطنه أو ديانته مما عبر عنه الفقهاء القدامى بضمان حد الكفاية ، أي المستوى اللائق للمعيشة تمييزًا له عن حد

---

(١) د. علي البدري أحمد الشرقاوي ، الاستثمارات المالية والإسلامية ، القاهرة ، مطبعة السعادة ، (١٩٨٥م) ، (ص ٩ ، ١٠) .

(٢) د. محمد حسن ياسين وآخرون ، وظائف الإدارة ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، (١٩٨٣م) ، (ص ٣٠) .

الكفاف ، أي المستوى الأدنى للمعيشة ، حتى إذا توافر حد الكفاية الذي هو حق اللَّه ... فلا مانع أن تتفاوت الثروات والدخول لكل حسب عمله وجهده ، وفي حدود ما هو مقرر أو معترف به شرعًا ، والإسلام يدعو إلى الثروة والغنى ولكن بشرط ألَّا يكون متداولًا بين فئة قليلة من الناس .... أي : لا يكون هناك تفاوت شديد في توزيع الثروات » (١) .

وينظر الإسلام إلى عملية توزيع عوائد الإنتاج نظرة موضوعية مثمرة تختلف عن أي من المذاهب الوضعية الأخرى .

فبينما يصادر الفكر الاقتصادي الاشتراكي حق مالك رأس المال والحائز للأرض مثلًا في الحصول على عوائد الإنتاج ؛ حيث ينتقل عائدها إلى الدولة تتصرف فيها حسب خطط التنمية ؛ ومن ثم فهي لا تعترف إلا بالعمل باعتباره الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية أما في الفكر الاقتصادي الرأسمالي ، فإن عناصر الإنتاج يتحدد عائدها بناء على سعر السوق .

وخلافًا لكل ذلك فإن الفكر الاقتصادي الإسلامي لا يعترف بالفائدة كعائد لرأس المال وحده ، كما لا يعترف بالريع للأرض وحدها ، وإنما تتحقق هذه العوائد في حالة اشتراكها مع العمل في العملية الإنتاجية مع تحمل الغرم والاستفادة من الغنى فعلًا (٢) ؛ ومن ثم فإن الفكر الاقتصادي الإسلامي يحث الفرد والجماعة على الاستثمار ويشجعه ، كما أنه يعمل على تحقيق التنمية ؛ حيث إن أي من عناصر الإنتاج يتحقق لها عائد نتيجة العملية الإنتاجية عندما تكون مشاركة فعلًا في هذه العملية .

١/٢/٢ : الطبيعة المتميزة للنمط الإسلامي في الإدارة والاستثمار :

تعنى نظريات الإدارة الحديثة [بقانون الموقف] ؛ إذ إن الإدارة الفعالة تتوقف على مدى قدرتها على رؤية أبعاد الموقف الذي توجد فيه ، ثم إجراء التحليل والوصول إلى التشخيص السليم لتحقيق الأهداف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف ، وبالتالي ووفقًا لهذه النظرية فإن العملية الإدارية لا يمكن أن تقبل التعميم إلا بتشابه وتماثل المواقف ؛ ومن ثم فإن استعارة أسلوب من أساليب الإدارة أو نمط من أنماط تطبيقها من بلد متقدم

---

(١) د. محمد شوقي الفنجري ، المذهب الاقتصادي في الإسلام ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، (١٩٨٦م) ، (ص ١٩٣ ، ١٩٤) .

(٢) المرجع السابق ، (ص ٢٠٠ - ٢٠٢) .

إلى بلد أقل تقدمًا لا يحقق نفس النتائج التي سبق لها الحصول عليها ؛ إذ إن هذه الاستعارة لم تراع اختلاف طبيعة المجتمع وطبيعة البيئة المحيطة والمعتقدات التي تحكم تفكير وسلوك الناس ؛ ومن ثم فإن عمليات اختيار النمط الإداري وأساليب تطبيقه تحكمها ضوابط العقائد واختلافها بين الأفراد والجماعات والمجتمعات .

والاستثمار والإدارة في الإسلام يقومان على أساس الارتباط بقيم ومبادئ الإسلام ، سواء كان ذلك في تحريم الربا أو تشجيع الادخار كأحد صور تراكم رأس المال الاجتماعي ، أو إخراج الزكاة لمساعدة الضعفاء وتحقيق التوازن بين أفراد الجماعة الإسلامية وتنمية الاستثمار في العنصر البشري ، وهذا سيتبع أساليب معينة في تخطيط وتنظيم المؤسسات الاستثمارية التي تعمل وفقًا لضوابط العقيدة الإسلامية ، إلى جانب أن كل الضوابط والأهداف التي ينظم بها الإسلام كيفية استغلال المال هي جزء من العقيدة ، ويتبع هذا أن من أهم الوسائل التي تستخدم للرقابة على هذا السلوك هي الرقابة الذاتية النابعة من الاعتقاد في مراقبة الله في سلوك المسلم في ممارسة عقيدته بصفة عامة .

٣/١ : الطبيعة المميزة للبنوك الإسلامية وحتمية الإدارة :

إن كل وظيفة من الوظائف لا بد أن يكون لوجودها مبرر وإلا انتفت الوظيفة ، أو لم يكن لها أصلًا وجود ، ومبرر وجود وظيفة الإدارة هو أن الموارد المتاحة للإنسان كمًا وكيفًا وزمانًا ومكانًا لا يمكن أبدًا ولن يمكن أن تتساوى مع احتياجاته (١) ؛ ومن ثم أصبح لزامًا لمن يتصدر القيادة سواء على مستوى الدولة أو المنظمة أن يوائم بين الموارد المتاحة وظروف البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق فعالية النتائج .

والمصارف بصفة عامة والمصارف الإسلامية بصفة خاصة عليها دراسة وتطبيق الممارسات الفعالة لوظائف الإدارة بها ، وذلك من منطلق الحقائق التالية (٢) :

أ - إن الإدارة هي السبب الرئيسي لنجاح أو فشل المنظمات بصفة عامة ، ويبرز أهمية هذا السبب نظرًا للظروف البيئية والاقتصادية الدولية التي يمر بها العالم الآن ، فضلًا عن تطور النظم النقدية والتي أدت إلى قيام نظم جماعية تنطلق بحركة الأموال من وإلى الدول المختلفة .

---

(١) د. محمد حسن ياسين ، مرجع سبق ذكره ، (ص ١٤) .

(٢) د. محمد سويلم ، إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية ، مدخل مقارن ، القاهرة ، دار الطباعة الحديثة ، (١٩٨٧م) ، (ص ٤٣٧ ، ٤٣٨) .

ب - اتجاه المنظمات المستفيدة من التمويل نحو الاعتماد على التمويل الذاتي (الأرباح المحتجزة والاحتياطات) ، بعد أن كان الاعتماد في الماضي على البنوك بالكامل لإشباع الاحتياجات التمويلية .

ج - وجود سيولة عالية لدى المصارف الإسلامية بصفة خاصة تستدعي حسن إدارة هذه السيولة .

د - حالة التخلف والفقر التي تواجه معظم المجتمعات الإسلامية ، والتي يجب أن يكون للبنوك الإسلامية دور في التغلب عليها .

هـ - بالنسبة للمصرف الإسلامي بصفة خاصة فإن مدى تحقيق الأهداف بشكل فعَّال ينعكس على مدى إمكانية التجسيد العملي لفكرة النهج الإسلامي في مختلف العلوم والممارسات العملية .

و - ضرورة خلق اتجاه لدى الأفراد بالتحكم في دخولهم الفردية ، وتنظيم الإنفاق الفردي اختياريًا ؛ إذ إن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تدفق تمويلي مستمر مرن وصالح لتحريك الطاقات البشرية والمادية في المجتمع حتى في ظل موجات التضخم المختلفة .

ز - تغيير مواقف الأفراد وسلوكهم الإنفاقي ، مع إتاحة التمويل لكل من يريد أن يعمل دون ضمانات مادية يعجز عن تقديمها ، والمشاركة في الاستثمارات والنشاط الاجتماعي الذي لا يهدف إلى الربح بالدرجة الأولى (١) .

١/٣/١ : جوهر البنوك الإسلامية :

انطلاقًا من الحقائق السابقة ظهرت البنوك الإسلامية كمؤسسات مالية إلى جانب البنوك التجارية ، وتختلف البنوك الإسلامية عن تلك التقليدية فيما يلي :

١/١/٣/١ : البنوك الإسلامية تصور عقائدي مستمد من الإسلام ؛ حيث لا انفصام للدنيا عن الآخرة ؛ ومن ثم فعلى البنوك الإسلامية التصدي لقضية التنمية بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للإنسان المسلم ؛ ومن ثم فإن تعظيم الربح كغرض مجرد ليس هو الهدف الأساسي من قيام البنوك الإسلامية (٢) .

---

(١) مجلة البنوك الإسلامية ، العدد الخامس والخمسون ، أغسطس (١٩٨٧م ، (ص ١٧ - ٢٠) .

(٢) د. أحمد النجار وآخرون ، (١٠٠) سؤال ، (١٠٠) جواب ، حول البنوك الإسلامية ، القاهرة ، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، الطبعة الأولى (١٩٧٨م) ، (ص ١٤) .

١/٣/١/٢ : إن تحريم الإسلام للربا أصبح ركيزة أساسية في وثيقة مهمة البنك الإسلامي .

١/٣/١/٣ : إن البنوك الإسلامية تؤدي إلى زيادة الكفاءة الاقتصادية بالعمل على تخفيض تكلفة رأس المال ، نظرًا لعدم احتساب فائدة ربوية على رؤوس الأموال ، وبالتالي انخفاض تكلفة المنتج إلى أدنى حدٍّ ممكن ، وعدم انتقال عبء زيادة التكلفة إلى المستهلك .

١/٣/١/٤ : إن نظام المشاركة وهو من أهم خصائص المصرف الإسلامي ، يؤثر في زيادة تدفق الموارد المالية للمؤسسات مما يساعدها على تحقيق أقصى الأرباح دون تراخٍ في سياستها الاستثمارية ، وهذا يؤدي إلى زيادة كفاءة منشآت الأعمال ويجعل تدفق الموارد المالية لهذه المؤسسات على أساس أدائها الاقتصادي ، وليس على أساس مقدرتها في دفع سعر فائدة أعلى ، كما أن نظام المشاركة يعمل على تحرير الفرد من نزعته السلبية التي يتسم بها حين يودع أمواله مقابل فائدة .

١/٣/١/٥ : المساعدة في توجيه الاستثمار إلى وجهته الصحيحة ، وإمكانية تمويل فئات لديها مقدرة فنية وإدارية أو موهبة إبداعية لا تملك التمويل لتنفيذ مشروعاتها ، كما أن النظام المصرفي الإسلامي يعمل على جذب أفراد الأمة الإسلامية لتعبئة مدخراتهم مما يساهم في زيادة التكوين الرأسمالي داخل المجتمع [١] .

١/٣/١/ ٦ : إن اتباع الأسلوب التقليدي الربوى في إدارة الأموال يحدث أضرارًا كبيرة ؛ منها تركيز الثروة مرة ثانية في يد الفئة التي تملك رأس المال ، مما يؤدي إلى تقليل أهمية العمل ، وتحويل المخاطر الاقتصادية إلى المنتجين بدلًا من الممولين ، كما أن التمويل الربوي يؤدي إلى انفجار في استهلاك السلع والخدمات ؛ إذ إنه من مصلحة المنتجين للسلع الاستهلاكية ، وزيادة هذا الاستهلاك لا يساعد على الادخار وإحداث التنمية .

١/٣/٢ : الأسس الفكرية للبنوك الإسلامية :

تحكم البنك الاسلامى مجموعة من الأسس الفكرية ، وهذه الأسس تنعكس على أهداف البنك وخططه وسياساته وهيكله التنظيمي ، والأنظمة المختلفة به ، وهذه الأسس الفكرية تتبلور فيما يلي [٢] :

---

(١) مجلة البنوك الإسلامية ، العدد (٣٤) فبراير (١٩٨٤م) ، (ص ٥٨ - ٦٤) .

(٢) د. سيد الهواري ، ما معنى بنك إسلامي ؟ القاهرة ، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، (١٩٨٢م) ، (ص ٧) .

١/٢/٣/١ : الأساس العقائدي للبنك ويتمثل فيما يلي :

* إن النظام الاقتصادي الإسلامي هو النظام الذي يسير عليه ويؤمن به .
* إن البنك ملتزم بتعاليم الإسلام وتجسيد مبادئه .
* الالتزام بالشمولية في السلوك الإسلامي .
* الالتزام بموقف الإسلام من الربا .

٢/٢/٣/١ : الأساس الاستثماري :

وهو ثاني الأسس الفكرية للبنوك الإسلامية ويرتكز على العناصر التالية :

* الاستثمار هو البديل الحتمي للإقراض .
* إلغاء سعر الفائدة أخذًا وعطاءً ، وهذا يفترض ضرورة البحث عن مشروعات وفرص جديدة لتمويلها مع الأخذ في الاعتبار عدم المتاجرة بملكية أصحاب الأموال بالبنك الإسلامي ، ويكون التمويل أساسًا بالمشاركة والتي تتطلب سلامة الدراسة الاقتصادية والتأكد من سلامة طريقة الإدارة في المشروعات .
* التعاون بين رأس المال والخبرة للبحث عن أفضل مجالات الاستثمار لحفظ ثروة المجتمع من التعرض لأي استخدام سيئ قد يؤدي بها إلى الضياع .

٣/٢/٣/١ : الأساس التنموي للبنوك الإسلامية :

ويقصد بذلك التنمية الاقتصادية ، إلى جانب الاهتمام بالتنمية النفسية والعقلية والأخلاقية والاجتماعية .

٤/٢/٣/١ : الأساس الاجتماعي للبنوك الإسلامية :

تعمل البنوك الإسلامية على تحقيق التكافل الاجتماعي ، ليس فقط بصرفها الزكاة بعد أن تجمعها ؛ وذلك في مصارفها الشرعية ؛ بل أيضًا بالأسلوب الذي تتبعه في توزيع الحصيلة ؛ ومن ثم انعكس ذلك على وظائفها وأنشطتها ؛ ومن ثم اهتمت البنوك الإسلامية بإدارة صندوق الزكاة ، واعتبار أن الزكاة هي وظيفة اقتصادية اجتماعية من الدرجة الأولى ؛ حيث إن الفهم الصحيح للزكاة ليس هو فقط سد جوعة الفقير أو إقالة عثرته ، وإنما وظيفتها الصحيحة تمكين الفقير من إغناء نفسه بنفسه ؛ بحيث يكون له مصدر دخل ثابت .

١/٣/٣ : أهداف البنوك الإسلامية :

تنعكس الخصائص المميزة للبنوك الإسلامية على تحديد أهدافها ؛ ومن ثم تتبلور تلك الأهداف فيما يلي :

١/٣/٣/١ : جذب وتجميع الأموال وتعبئة الموارد المتاحة في الوطن الإسلامي ، مع دعم هذه الموارد من خلال تنمية الوعي الادخاري لدى الأفراد .

١/٣/٣/٢ : توجيه الأموال للعمليات الاستثمارية التي تخدم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

١/٣/٣/٣ : « يقوم البنك الإسلامي أساسًا بتطبيق نظام مصرفي جديد يختلف عن غيره من النظم المصرفية القائمة في أنه يلتزم بالأحكام القطعية التي وردت في الشريعة الإسلامية في مجال المال والمعاملات ، وأن البنك يضع في اعتباره ، وهو يقوم بهذه الوظيفة أنه يعمل على تجسيد المبادئ الإسلامية في الواقع العملي لحياة الأفراد وأنه يعمل على إقامة مجتمع إسلامي عملي ، وبذلك فإن تعميق الروح الدينية لدى الأفراد يعتبر جزءًا من وظيفته » (١) .

١/٣/٤ : خصائص النمط الإداري للبنوك الإسلامية :

انطلاقًا من الطبيعة المميزة للبنوك الإسلامية ومن أُسُسها الفكرية والتي سبق الإشارة إليها فإنه يتعين توافر نمط إداري مميز لها يعمل على تحقيق ما يلي (٢) :

١/٣/٤/١ : عدم تبديد الثروات الطبيعية واستخدامها استخدامًا سلبيًا .

١/٣/٤/٢ : زيادة الطاقات الإنتاجية وحسن استخدام المتاح منها .

١/٣/٤/٣ : المساهمة في بناء وتقويم البنية الاقتصادية والهيكلية .

١/٣/٤/٤ : المساهمة في تحويل البطالة المقنعة إلى عمالة منتجة .

١/٣/٤/٥ : التغلب على النظرة الرضوخية للعالم الخارجي .

١/٣/٤/٦ : القضاء على التخلف المرتبط بالخرافات الموضوعة في قوالب منطقية .

---

(١) الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، القاهرة ، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، (١٩٨٠م) ، (١/٦٤) .

(٢) د. سيد الهواري ، ما معنى بنك إسلامي ؟ مرجع سبق ذكره ، (ص ٣٧) .

١/٣/٤/٧ : كسر العادات الاتكالية ، ودعم منهجية التفكير والتحليل الموضوعي الهادف ، دون الاعتماد على الملاحظات الساذجة والانطباعات الأولية .

١/٣/٤/٨ : التعرف على المتغيرات العالمية المحيطة ، سواء فيما يؤثر مباشرة على البنوك الإسلامية أو يؤثر بشكل غير مباشر على البيئة المحيطة ، والتي بدورها تؤثر على الفرص المتاحة لهذه البنوك أو إقامة العراقيل أمامها ، كذلك التعرف على الاتجاهات الحديثة للاستثمار العالمي ، سواء في البنوك المنافسة أو المنشآت المالية الأخرى ثم محاولة التوافق مع تلك الاتجاهات والتي لا تخالف الشريعة الإسلامية ، والتي بدورها تؤدي إلى إظهار وتدعيم فكرة البنوك الإسلامية على المستوى العالمي .

١/٤ : عرض وظائف الإدارة المختلفة وأسلوب تطبيقها في المصارف الإسلامية :

١/٤/١ : وظيفة التخطيط وأسلوب ممارستها في البنوك :

إن البنك كأحد المؤسسات المالية التي تسعى إلى تحقيق أقصى مستوى من الأداء في المستقبل ، عليه أن يجد إجابات تقريبية للشكل الذي سوف يكون عليه المستقبل مقدمًا ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال قيام البنك بإعداد دراسات مستفيضة وتخطيط متكامل خلال الأجلين القصير والطويل ، ومن ذلك يتضح أن التخطيط هو أداة ووظيفة إدارية مكتوبة ، تحدد مسار البنك خلال فترة زمنية قادمة مع الاستعانة بمعلومات كافية ودقيقة عن المتغيرات المستقبلية في مجال الأعمال ، ووضع أهداف البنك في إطار يمكن من تنسيق القرارات التي تُتخذ على مستويات المركز الرئيسي والفروع ، وبما يؤدي إلى أفضل استخدام ممكن للموارد المادية والبشرية المتاحة للبنك ... كما يعتبر التخطيط من العمليات التي تؤكد الارتباط بين المستويات الإدارية المختلفة في البنك وبين المركز الرئيسي وفروعه .

كما أنه نقطة البداية للقيام بأي نشاط ونقطة البداية للعمليات الإدارية المختلفة [١] .

والتخطيط في البنوك بصفة عامة لا بد أن يراعي الخطوات التالية [٢] :

---

(١) د. طلعت أسعد ، أساسيات إدارة البنوك ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، (١٩٨٧م) ، (ص ٢٦٢ ، ٢٦٣) .

(٢) دكتوره نادية حمدي صالح ، مذكرات في الإدارة الإستراتيجية ، القاهرة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، (١٩٩٣م) ، (ص ٢٠) .

١/١/٤ : إجراء الدراسات المطلوبة ؛ وذلك لتحليل وتشخيص العوامل المؤثرة بالبيئة الداخلية والخارجية ، وتحديد عناصر البيئة التي يمكن التحكم فيها (Controllable) وتلك التي لا يمكن التحكم فيها (Uncontrollable) .

ومن ثم التوصل إلى تشخيص العوامل التي تشكل مواطن قوة أو ضعف بالبيئة الداخلية ، وتلك التي قد تشكل نقاط فرص أو تهديدات بالبيئة الخارجية ، وذلك للوصول إلى كيفية استغلال مواطن الفرص والقوة ، ومعالجة نواحي الضعف ومواجهة التهديدات ؛ ومن ثم اتباع ما يلي :

أ - تحليل وتقييم لأبعاد المتغيرات المحيطة بالسوق المصرفية بصفة عامة وأعمال البنك بصفة خاصة ، وذلك للتوصل إلى تحديدٍ لموقف الخدمات ومدى تعددها ومدى اعتمادها على نمط معين للتكنولوجيا المحلية والعالمية .

ب - مرونة الانتشار الجغرافي لنشاط البنك محليًا وإقليميًا وقوميًا ودوليًا .

ج - طبيعة العملاء الذين يخدمهم البنك .

د - طبيعة وقوة المنافسة من البنوك الأخرى ، وموقف البنك من هذه المنافسة .

هـ - الضغوط البيئية والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والحكومية .

١/٤/١/٢ : تحديد مهمة وأغراض وأهداف البنك في ضوء ما تم من دراسات .

١/٤/١/٣ : دراسة البدائل المختلفة لتنفيذ هذه الأهداف .

١/٤/١/٤ : تحديد وحدات الأعمال الاستراتيجية في حالة توافر معايير اختيارها ودراسة دورها ، وكيفية تنفيذها في ضوء من مهمة البنك العامة واستراتيجيته الكلية .

١/٤/١/٥ : اختيار البديل أو البدائل الأكثر مناسبة في ضوء استراتيجية البنك وسياساته المختلفة ودراسة وتحليل وتشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية أو الفرص ، والتهديدات في البيئة الخارجية لا يتم منفردًا ، وإنما لا بد من التحليل المزدوج لكليهما ؛ وذلك لتعظيم الاستفادة من الفرص ونقاط القوة وتقليل نقاط التهديدات ونقاط الضعف ، ويوضح الشكل التالي كيفية إتمام هذا الازدواج في التحليل .

جدول رقم (١)

التحليل المزدوج للبيئة الخارجية والأداء الداخلي

أولًا تقويم البيئة الخارجية التي يعمل بها (البنك)		ثانيًا تقييم الأداء الداخلي للبنك	
		أهم نقاط القوة	أهم نقاط الضعف
	أهم الفرص المتاحة في البيئة الخارجية	المطلوب * تعظيم استغلال الفرص * تعظيم استخدام نقاط القوة	المطلوب * تعظيم استغلال الفرص * تقليل نقاط الضعف
	أهم التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية	المطلوب * تقليل التهديدات * تعظيم استخدام نقاط القوة	المطلوب * تقليل التهديدات * تقليل نقاط الضعف

المصدر : بتصرف من محمد صالح الحناوي ، د. أحمد مصطفى ماهر ، مجلس الإدارة الفعال في ظل قانون شركات الأعمال العام رقم (٢٠٣) ، (١٩٩١م) ، القاهرة ، المكتب الفني لوزير قطاع الأعمال العام ، (ص ٦١) .

١/٤/٢ : اهمية التخطيط للبنوك الإسلامية [١] :

١/٤/٢/١ : وضع سلم التفضيل والأولويات الذي يتقرر على أساسه أولويات تحقيق الأهداف ، وفي هذا فقد حقق الإسلام تقديم المصالح الضرورية والهامة على المصالح الأقل أهمية .

١/٤/٢/٢ : تؤدي تعاليم الإسلام إلى ترشيد استخدام الموارد المتاحة ، والوصول منها إلى أقصى إنتاج بأقل تكاليف ؛ ومن ثم يلزم اختيار أفضل السبل وأيسرها لتحقيق الأهداف ، وفي هذا يقول ﷻ : ﴿ يُرِيدُ ٱللَّهُ أَن يُخَفِّفَ عَنكُمْۚ ﴾ [النساء: ٢٨] ، ويقول عز من قائل : ﴿ يُرِيدُ ٱللَّهُ بِكُمُ ٱلْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ ٱلْعُسْرَ ﴾ [البقرة: ١٨٥] .

١/٤/٢/٣ : تجنيد كل الطاقات الموجودة ، مع مشاركة جميع القادرين في العملية التخطيطية ، ويشير إلى ذلك حديث رسول الله ﷺ : « **المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضًا** » .

١/٤/٢/٤ : أن يكون التخطيط قائمًا على أساس النظرة العملية المستقبلية مع تجزئة الخطط زمنيًا .

وفي هذا يقول ﷻ على لسان يوسف عليه السلام : ﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنۢبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ۝ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ۝ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ عَامٌ فِيهِ يُغَاثُ ٱلنَّاسُ وَفِيهِ يَعْصِرُونَ ﴾ [يوسف: ٤٧ - ٤٩] .

١/٤/٢/٥ : الدراسة والاستفادة من البيئة المحيطة ومن خبرات الأمم في جميع مجالات التقدم العلمي وفي ذلك يقول ﷻ : ﴿ قُلْ سِيرُوا۟ فِي ٱلْأَرْضِ فَٱنظُرُوا۟ كَيْفَ كَانَ عَٰقِبَةُ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلُۚ ﴾ [الروم: ٤٢] .

هذا مع العلم بأن الدراسة والاستفادة من عناصر البيئة المحيطة ، سواء كانت عناصر منافسة أو عناصر داعمة ، وسواء كانت تشكل تهديدًا أو فرصًا إنما هي (إفادة مشروطة بتنقية الخبرات المكتسبة مما قد يعلق بها من كل ما يخالف التعاليم الإسلامية) [٢] .

١/٤/٢/٦ : إن البنوك الإسلامية بخصائصها المميزة كمؤسسات مالية واقتصادية تنموية واستثمارية ، وذات مسؤولية اجتماعية ، إنما هي إحياء للفكر الإسلامي ، وتدعيم للعقيدة الإسلامية ، ووسيلة فعالة لتطبيقها عمليًا في كل مجالات المجتمع ؛ ومن ثم كان

---

(١) د. علي البدري ، مرجع سبق ذكره ، (ص ٢٤) .

(٢) د. علي البدري مرجع سبق ذكره .

عليها أن تتبع الأسلوب العلمي للتخطيط لمواجهة المنافسة من المؤسسات والبنوك التجارية التقليدية ؛ إذ إن التنبؤ العلمي السليم وأسلوب التشخيص والتحليل لعناصر القوة والضعف أو الفرص والتهديدات ، إنما هو أسس التخطيط العلمي الحديث الذي يساعد على الوفاء بأمانة الشركاء ومسؤولياتهم تجاه المجتمع الذي نعيش فيه .

٢/٤/١ : التنظيم :

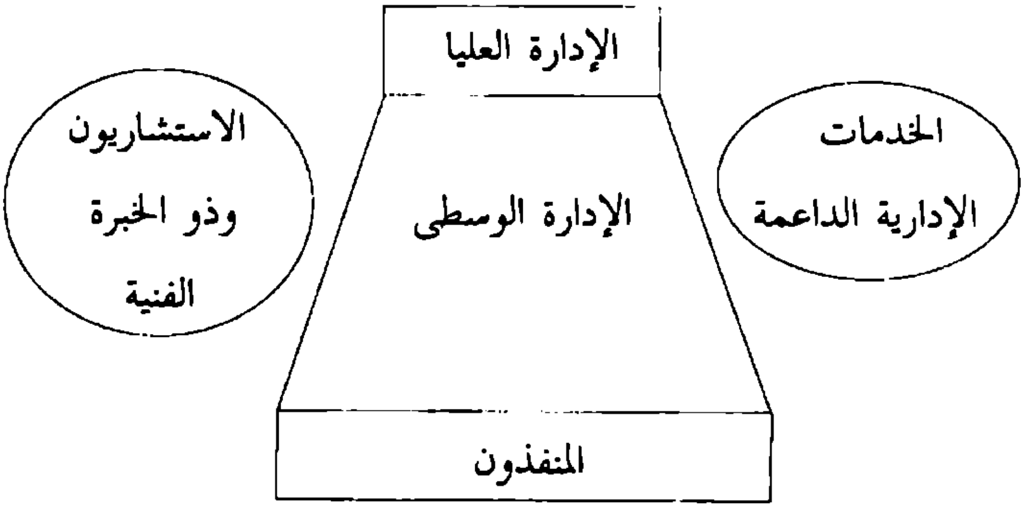
التنظيم بوصفه الخطوة التالية لعملية التخطيط يشتمل على بعدين رئيسيين : أولهما بوصفه وظيفة إدارية ، وثانيهما : بوصفه كيان (ديناميكي) ، والتنظيم بوصفه وظيفة يمارسها المدير في مختلف المستويات الإدارية بدرجات متفاوتة ، يعني أداة لتحقيق نتائج وأهداف سبق تحديدها ، وهذا يقتضي تقسيم العمل إلى أجزاء وإسنادها بشكل متكامل ومترابط إلى أشخاص مناسبين لهذه الأعمال مع تحديد المسؤوليات والسلطات لكل مجموعة من هذه الأجزاء والتي تسمى في النهاية الوظائف ، كما أن الأمر يقتضي تحديد عدد الوظائف أفقيًا في كل مستوى وظيفي ، وتحديد عدد المستويات الإدارية رأسيًا مع تحديد لدرجة المركزية واللامركزية في هذا الهيكل التنظيمي .

والتنظيم باعتباره كيان (ديناميكي) يفترض ضرورة تفاعل أجزاء هذا التنظيم مع بعضها ، مع وضع نظام للتعاون وتحديد للعلاقات بين الأشخاص والوظائف والإدارات ، وهذا يقتضي النظر بعين الاعتبار والدراسة المستمرة للعلاقات بين الأشخاص ومحددات سلوكهم ، والعوامل المؤثرة على هذا السلوك من حيث نظم الحوافز والقيادة والاتصالات (والتنظيم الإداري يجب أن يكون حساسًا لمتطلبات السوق ؛ فتنظيم شركة تتعامل في سلع مستقرة يختلف عن تنظيم شركة تتعامل في سلع منافسة . . . كما تؤثر التكنولوجيا على نظام العلاقات بين الأجزاء ، والتنظيم جزء من نظام متكامل للإدارة ، ولا يمكن أن يكون كفئًا إلا إذا نظرنا إليه على أنه جزء من مجموعة أجزاء يؤثر فيها ويتأثر بها) (١) .

ويوضح الشكل التالي إطارًا للأشكال المختلفة للهياكل التنظيمية ، التي تدخل في أي منظمة ، وذلك وفقًا لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، وقوة كل منها .

---

(١) د. سيد الهواري ، التنظيم ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، (١٩٨٨م) ، (ص ١٨) .



شكل رقم (١) سياسات الأنماط المختلفة للهياكل التنظيمية [1]

ويقترح (Henry Mintzberg) خمسة أنماط للهياكل التنظيمية ، تأسيسًا على النمط الرئيسي الذي يظهر في الشكل ، وهذه الأنماط هي :

١/٤/٢/١ : التنظيم البسيط (Simple Structure) :

ويسود هذا النمط المنشآت الحديثة الصغيرة ؛ حيث يتكون من القيادة العليا والتنفيذية في مواقع الإنتاج ، ويتصف هذا التنظيم بصغر حجم وحدات الخدمات المعاونة والاستشاريين ، وتعتبر القمة القيادية العليا هي مصدر القوة والتأثير ؛ وحيث لا حاجة لوجود الإجراءات الرسمية في خطوات العمل ، ويستطيع هذا النمط من التنظيم التواؤم مع المتغيرات السريعة ، كما يستطيع المنافسة مع المنظمات كبيرة الحجم التي تنقصها القدرة على سرعة التواؤم والتوافق مع المتغيرات البيئية السريعة المفاجئة ، إلا أنه لا بد من وجود قدر من الاستقرار في مثل هذا النمط من التنظيم لبناء نصيبه من السوق ولمواجهة المخاطر الخارجية .

١/٤/٢/٢ : التنظيم الآلي البيروقراطي :

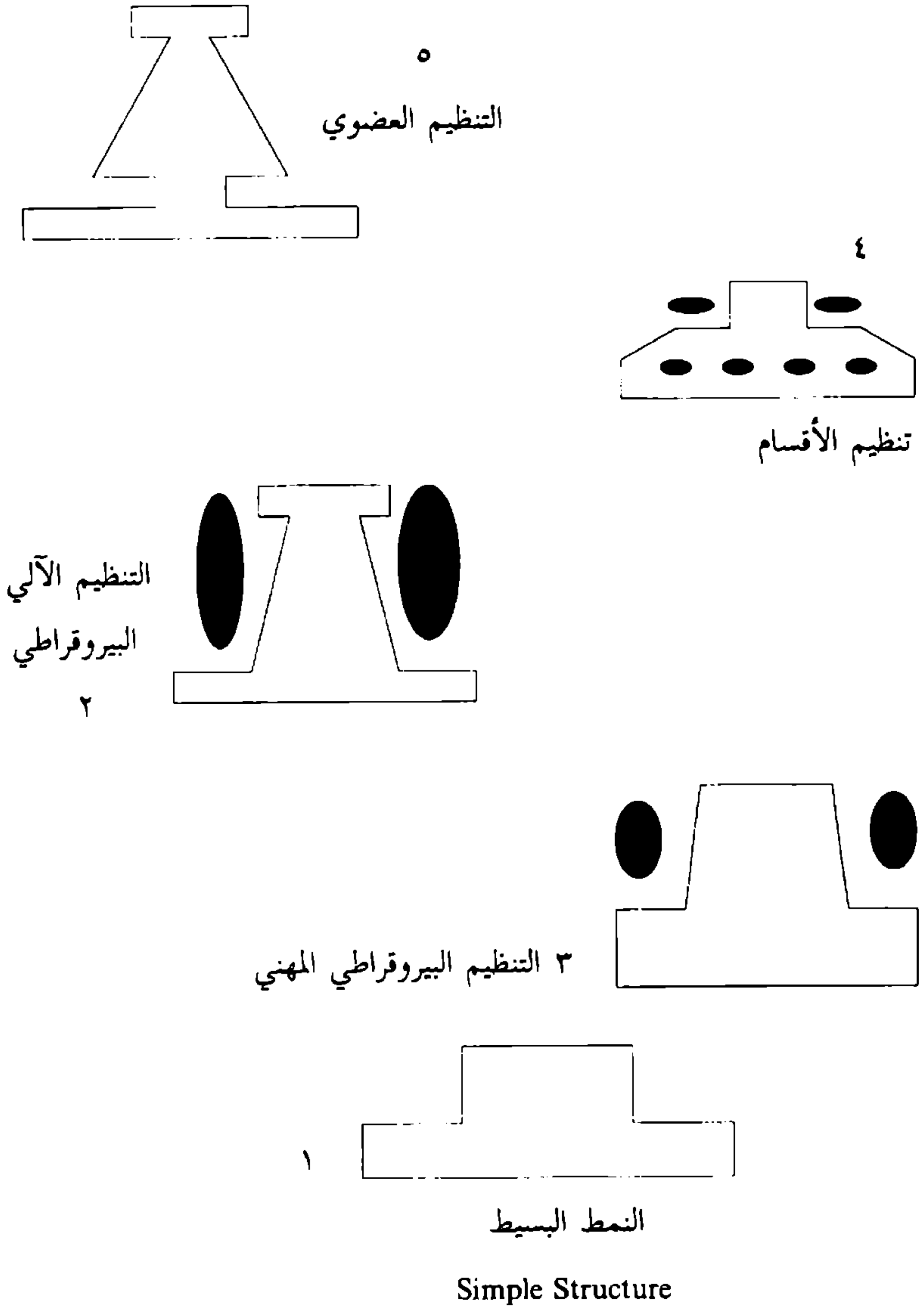
ويتصف مثل هذا التنظيم بكبر الحجم وعدم الأخذ بأساليب التكنولوجيا الحديثة ،

(١) Richardl. Daft, Organization : Theory and Design (New York : West Publishing Company, 1986) p, 483.

كما أنه موجه دائمًا للإنتاج الكبير مع التركيز على التخصص الدقيق والرسمي في العلاقات والإجراءات ، وتتخذ القرارات الرئيسية في القمة القيادية العليا ، وتتصف البيئة المحيطة بهذا التنظيم بالبساطة والاستقرار ، كما يتصف التنظيم بالبطء في التواؤم للمتغيرات السريعة ، مع وجود أعداد كبيرة من العاملين الاستشاريين وذوي الخبرة الفنية ، وأيضًا العاملين في مجال الخدمات المساعدة [١] ، ومن صفات هذا النمط من التنظيم عدم فاعلية نظم الرقابة به ، ونقص أدوات التحفيز للاختراع والابتكار ، وانخفاض مستوى الترابط بين القوى العاملة به .

(١) Technical and administrative Support Staffs.

والشكل التالي يوضح الأنماط المختلفة للتنظيم السابق الإشارة إليها



المصدر : Richard. Daft, Op cit, p. 484.

ملحوظة : هذا الشكل من تصميم الباحثة .

٣/٢/٤/١ : التنظيم البيروقراطي المهني :

يتكون الأساس الإنتاجي لهذا التنظيم من المهنيين (الخبرة البنكية في البنوك ، الأطباء في المستشفيات ... إلخ) ؛ حيث يتصف التنظيم ككل بالبيروقراطية ، إلا أن الأساس الإنتاجي له يتصف بالاستقلالية النسبية ؛ حيث إن التدريب الطويل والخبرة تشجع سلطة ورقابة قوة الجماعة ، وتقلل الحاجة إلى النظام البيروقراطي في الرقابة والمتابعة ، ويسود هذا النمط من التنظيم في منظمات الخدمات ، كما يوجد في البيئة التي تتصف بالتعقيد والغموض ، ويمتلك المهنيون في الأقسام الإنتاجية الأساسية القوة داخل المنظمة ، وتتضاءل أهمية ودور جماعات الاستشارة وذوي الخبرة الفنية العالية ، بينما يتعاظم دور أقسام الخدمات الإدارية المعاونة ؛ وذلك لتدعيم الأعمال الإدارية والخدمية اللازمة للتنظيم .

٤/٢/٤/١ : تنظيم الأقسام :

يتصف هذا النمط من التنظيم بكبر الحجم ؛ ومن ثم يتم تقسيمه إلى أقسام فرعية للإنتاج والتسويق ... إلخ ، وبالتالي توجد بعض أدوات الربط والاتصالات للتنسيق بين هذه الأقسام ، وتتصف أساليب التكنولوجيا بالروتينية وعدم التحديث المستمر ؛ حيث إن البيئة المحيطة غالبًا ما تتصف بالاستقرار والبساطة ، إلا أن المنظمة كلها تخدم سوقًا متعدد الصفات .

٥/٢/٤/١ : التنظيم العضوي (Adhocracy) :

وهو التنظيم الذي تحيط به ظروف بيئية شديدة التغير والتعقيد ؛ حيث يكون هناك تأثير واضح للأثر التكنولوجي وضرورة اللحاق بكل جديد في هذا المجال ، وهذا النمط من التنظيم قد يكون في بدء حياة المنظمة ، أو قد يسود في أي مرحلة من مراحل عمرها ، ويحتاج هذا النمط من التنظيم إلى إحداث التوافق المستمر بين نمو حجم التنظيم وسرعة تغير الظروف المحيطة ، ومن أفضل أشكال الخرائط التنظيمية في هذه الحالة هي الخريطة التي تعتمد على مصفوفة التنظيم (Matrix Form) ، مع وجود علاقات تنظيمية واضحة وسَلسة ، ومع وجود خطوط السلطة الثنائية ، وفي هذا النمط فإن كلًّا من الوحدات الفنية للمشورة (Technical Support Staff) .

والوحدات التنفيذية الرئيسية يكون لكل منها نوع محدد من السلطة على مواقع التنفيذ ، ويتميز هذا النمط من التنظيم بارتفاع حرفية وكفاية العاملين فيه ، مع وضوح

لقوة وسلطة الجماعة ، ويظهر في هذا التنظيم نوع من اللامركزية التي تمكن الأفراد في التنظيم في أي مستوى للمشاركة في صنع القرارات طالما توافرت لديهم الرغبة والقدرة على ذلك .

٦/٢/٤/١ : التنظيم الإداري في الإسلام :

يتصف الجزء الديناميكي بالتنظيم السابق الإشارة إليه بشدة وضوحه في التنظيمات الإسلامية ؛ حيث إن الأفراد المكونين لهذه التنظيمات يجتمعون حول الجوانب العقائدية بها ؛ ومن ثم فإنه بدءًا من تحديد الأهداف وأسلوب تحققها فإنه لا بد من توحد أهداف الفرد مع أهداف المجموعة ، وتوحد أهداف المجموعة مع أهداف التنظيم بصفة عامة ، ولا شك أن ذلك يقلل من الصراعات بين الأطراف والوحدات والأجزاء المكونة لهذه التنظيمات الإسلامية ، ومن ناحية أخرى فإن نظم الحوافز في هذه التنظيمات تنبع من عناصر داخلية بالدرجة الأولى ، يحركها الضمير الإسلامي للفرد العامل واقتناعه بأهمية إتقانه للعمل ؛ رغبة في إرضاء الله ورسوله ، وينعكس ذلك على المتعاملين داخل وخارج المنظمة .

والفرد في التنظيمات الإسلامية عليه أن يراعي العلاقات الإنسانية ، والمتمثلة في الرحمة واللين والعفو وتعظيم الإيثار مع الحاجة ، هذا مع عدم الإخلال بقيمة العمل وإتقانه وضوابطه ؛ ومن ثم فلا بد من تحديد المسؤولية ومراعاتها ، كما جاء في قول رسول الله ﷺ : « **كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته** » .

★ التنظيم في البنوك :

إن تنظيم البنك هو نتاج مجموعة من المتغيرات ذات تأثيرات متباينة ، أول هذه المتغيرات تتعلق بوظائف البنك ..... وثاني هذه المتغيرات هي أن البنك في تعامله يراعي إرضاء أكبر عدد من العملاء ، ومسايرة اتجاهاتهم ورغباتهم في تقديم خدمات جديدة باستمرار ، ويستلزم ذلك تطويرًا لهيكل التنظيم ، أما المتغير الثالث المؤثر في التنظيم فينبع من الاعتراف أن البنك قبل كل شيء هو مجموعة من الأفراد الذين لهم مهارات وظروف خاصة ، وآخر هذه المتغيرات يتمثل في تأثير استخدام التكنولوجيا على الأدوات المادية المستخدمة في التنظيم (١) .

(١) د. طلعت أسعد عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، (ص ٣٠٢ ، ٣٠٣) .

٧/٢/٤/١ : التنظيم في البنوك الإسلامية :

لا يمكن التصور بأن البنوك الإسلامية بخصائصها وجوهرها السابق الإشارة إليه قد تعمل في معزلٍ عن المتغيرات الاجتماعية ، والسياسية ، والاقتصادية ، المحلية والدولية ، كما أنه لا يمكن التصور بأن البنك الإسلامي نظام مغلق ؛ بل إنه نظام مفتوح (Open System) .

يأخذ مدخلاته من البيئة المحيطة به سواء كانت عناصر مادية أو بشرية أو حضارية ، كما أنه يتفاعل مع كل هذه المتغيرات ، ثم يقدم مخرجاته كنظام إلى باقي الأنظمة الأخرى في المجتمع ؛ ومن ثم فإن أي تنظيم لبنك إسلامي لا بد أن يراعي هذه المتغيرات ، وأثرها على تحديد مهمة البنك وأهدافه وأنشطته ، وبالتالي يصبح في النهاية ترجمة حقيقية للأساليب المحققة لذلك .

١/٧/٢/٤/١ : مكونات الهيكل التنظيمي بالبنك الإسلامي :

إن الهيكل التنظيمي في البنك الإسلامي يرتكز على قاعدة عريضة من مجموعة العاملين المنفذين لاستراتيجية وسياسات البنك التي توضع في مستويات الإدارة العليا والوسطى ، وهذه القاعدة العريضة هي واجهة البنك أمام عملائه بصفة عامة ، وهي في نفس الوقت تتكون من العاملين في الأنشطة التي لها اتصال مباشر بهؤلاء العملاء ، وذلك مثل تحويل الأموال ، خطابات الضمان عن عمليات المشاركة ، شراء وبيع الأوراق المالية ، الحسابات الجارية ..... إلخ .

وتعلو هذه القاعدة العريضة اتجاهًا إلى أعلى الطبقة الثانية والمتمثلة في الإدارة الوسطى ، وهي حلقة الوصل بين القيادة العليا وقراراتها وطبقة المنفذين ، لكل ذلك تأتي قمة الهرم ، وهي طبقة الإدارة العليا المصممة لاستراتيجية البنك والأطر العريضة لتنفيذها ، والعاملون بهذه القمة عليهم أن يحققوا عوامل البقاء والنمو والاستمرار للبنك الإسلامي (١) .

وفي حالة تعدد الأنشطة بالبنك الإسلامي تظهر طبقة متخصصة في كافة مجالات الأنشطة التي يقوم بها ، وتكون مهمتها التخطيط والتصميم للعمل سواء على المستوى الإستراتيجي أو المستوى التنفيذي ، كذلك وضع معايير لقياس أداء هذا العمل ، ووضع

---

(١) د. سيد الهواري ، الموسوعة العلمية والعملية ، مرجع سبق ذكره (ص ١٣٣) .

الخطط الكفيلة بتطويره ، وتطوير القائمين عليه مع استبعاد لكل ما من شأنه أن يؤدي إلى ازدواج أداء العمل أو تضارب النتائج .

وهذه الطبقة المتخصصة المشار إليها تُعنى بأعمال (التخطيط الإستراتيجي ودراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات ، الاختيار والتدريب ، التنظيم وأساليب العمل ، تقويم الأداء والمعدلات) (١) ، وعادة ما ينظم العاملون في هذا المجال طبقًا لمبادئ التنظيم العضوي (Organic Organization) ولا يشترط اتباع قواعد التنظيم الآلي .

ولا يمكن أن يخلو البنك الإسلامي من وحدات الخدمات المعاونة ، وهي التي تختص بإبداء الرأي القانوني ، السكرتارية ، والعلاقات العامة ... إلخ ، وتختلف طبقات البنك الإسلامي المشار إليها من حيث طبيعة النشاط الذي تقدمه ودرجة تنميطه واستقراره ، ومدى علاقته المباشرة بالعملاء والمنافسين والظروف الدولية الاقتصادية المحيطة ، وينعكس أثر ذلك على المدخل الذي يتبع في تنظيم وحدات البنك ، والذي يتراوح بين مدخل التنظيم الآلي والتنظيم العضوي الكامل .

٢/٧/٢/٤/١ : تصميم العمل في أجزاء البنك الإسلامي المختلفة :

وفقًا لما تم عرضه بالفقرة السابقة من تعدد أجزاء البنك واختلاف أنواع الأنشطة التي تقوم بها فإن أسلوب تصميم العمل في كل من هذه الأجزاء يختلف وفقًا لطبيعتها ؛ ومن ثم ففي الطبقة العريضة من المنفذين بالبنك يفضل اتباع مبدأ التخصص الدقيق في تصميم الوظائف ما عدا الوظائف التي لها علاقة بالعملاء ؛ حيث يفضل اتباع مبدأ الإثراء والتكبير في تصميم الوظيفة حفاظًا على توفير خدمة متميزة لهؤلاء العملاء ؛ أما مستوى الإدارة الوسطى فيتبع فيها مبدأ الإثراء والتكبير ، كما تظهر الحاجة إلى ذلك بشكل واضح في مستويات القيادة الإستراتيجية .

ويختلف الأمر بالنسبة لطبقة الإخصائيين ؛ حيث يتحتم اتباع أسلوب التخصص في تصميم الوظيفة .

---

(١) المرجع السابق ، (ص ١٦٩) .

٣/٧/٢/٤/١ : تصميم الوحدات التنظيمية بالبنك الإسلامي :

إن عملية تجميع الوحدات التنظيمية بالبنك الإسلامي في وحدات تنظيمية أكبر ، يمكن أن يتم وفقًا لمجموعة من الطرق تختلف طبقًا لاختلاف مجموعة من المعايير ؛ تتمثل فيما يلي [١] :

أ - الأهمية المعطاة للعلاقات المتداخلة لتدفق العمل ومدى أداء العمل دون اختناقات أو صراعات ، وتظهر أهمية هذا المعيار خاصةً في وظائف صرف الشيكات وبناء وحدات الحسابات الجارية .

ب - الاهتمام بالتخصص وتقسيم العمل ويفضل اتباع ذلك في الأعمال شديدة التخصص ، والتي تتطلب مهارات خاصة ؛ ومن ثم يتم الاستفادة من هذا التخصص لتوفير مهارات معينة وعدم الازدواج في العمل .

جـ - أهمية الوظيفة والرغبة في إعطائها وزنًا معينًا ، وذلك في فصل وحدات التدريب عن باقي شؤون العاملين أو فصل المراجعة عن باقي الوظائف المالية .

د - تجميع الوظائف بحيث يمكن إدارتها بشكل اقتصادي ، ويظهر ذلك في تجميع إدارات السكرتارية والحفظ والأرشيف .

٤/٧/٢/٤/١ : طرق تجميع الوظائف في وحدات تنظيم بالبنك الإسلامي [٢] :

أ - تجميع الوظائف على أساس طبيعة العمل المؤدى .

ب - تجميع الوظائف على أساس المراحل .

جـ - تجميع الوظائف على أساس نوع العملاء .

د - تجميع الوظائف على أساس أجل العمليات .

هـ - تجميع الوظائف على أساس المكان أو نوع العملية ، وتجميع الوظائف على أساس عدد العملاء .

---

(١) المرجع السابق ، (ص ١٩٨) .

(٢) المرجع السابق ، (ص ١٩٢ - ١٩٨) .

١/٤/٢/٧/٥ : تحديد نطاق الإشراف بالبنك الإسلامي :

تحكم نطاق الإشراف بالبنك الإسلامي مجموعة من الاعتبارات هي :

أ - درجة تنميط الأعمال .

ب - مدى اتجاهات القيادة نحو تركيز السلطة أو عدم تركيزها .

جـ - مدى تجانس الأعمال وترابطها .

د - اتجاهات العاملين نحو الاستقلالية وتحقيق الذات مع توافر مهارات العمل المطلوب لديهم .

ونتيجةً للاعتبارات السابقة ومدى توافرها وتكاملها ، يتصف البنك بأنه ذو هيكل تنظيمي مفرطح ، أو هيكل تنظيمي طويل ، هذا بالإضافة إلى اختلاف نطاق الإشراف باختلاف أجزاء البنك واختلاف المهام .

١/٤/٢/٧/٦ : المركزية واللامركزية في أعمال البنك الإسلامي :

تعني المركزية منح جهة واحدة أو مستوى إداري واحد حق إصدار القرارات المتعلقة بإدارة البنك ... . في حين تعني اللامركزية حق أكثر من جهة بالبنك سلطة اتخاذ القرارات في أعمال البنك المختلفة ، وتتباين درجة المركزية بالبنوك الإسلامية طبقًا للعوامل التالية :

١ - مدى أهمية القرار وأثره على البنك .

٢ - حجم الوحدة المصرفية ، وهناك ارتباط طردي بين زيادة حجم الوحدة والميل إلى مزيد من تفويض السلطات ؛ ومن ثم سيادة النمط اللامركزي في اتخاذ القرارات .

٣ - الانتشار الجغرافي لوحدات البنك ؛ حيث تزيد نسبة التفويض مع البعد الجغرافي وصعوبة الانتقال .

وطالما تتنوع أنشطة أجزاء البنك الإسلامي فإنه تتعدد درجة اللامركزية الممنوحة لهذه الوحدات ، سواء بالمركز الرئيسي أو الفروع .

١/٤/٣ : التوجيه [1] :

قال تعالى : ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ

(١) يتناول البحث وظيفة التوجيه على أنها تتكون من عناصر القيادة والتحفيز والاتصالات ؛ وذلك بناء على اقتناع الباحثة بالمداخل التي ترى أن عملية اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات تمارس بشكل تلقائي =

فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ [النساء : ٥٩] .

عناصر وظيفة التوجيه :

١/٣/٤/١ : القيادة :

على الرغم من اختلاط مفهوم القيادة لدى البعض بمفهوم الرئاسة خاصةً ، وإن كلًّا من القائد والرئيس يفترض وجوده على قمة المجتمع الذي يعمل به ، إلا أن القيادة تختلف عن الرئاسة ، إذ إن الرئيس لا يكون بالضرورة قائدًا ما لم يمارس عمله بطريقة قيادية ، والقدرة القيادية لا تنشأ في فراغ ، وإنما تنشأ نتيجة تفاعلها بعوامل متعددة ؛ بعضها يرجع إلى القائد ومكونات شخصيته ، والبعض الآخر يرجع إلى عوامل أخرى خارج نطاق شخصيته ، وتتمثل في المرؤوسين والبيئة المحيطة وظروف العمل [1] .

ويقصد بالقيادة تلك العملية التي يقوم بها القائد للتأثير بشكل واضح على أوجه النشاط التي تمارسها مجموعة ما في تحديدها لأهدافها وفي تحقيقها لهذه الأهداف .

مداخل دراسة القيادة :

يمكن تلخيص مداخل دراسة القيادة ، وبالتالي النظريات المرتبطة بها على النحو التالي :

أ - **القيادة من منظور الوظيفة التنظيمية** : وتبعًا لهذا المدخل ترتبط القيادة بفكرة المسؤولية وتحديد الواجبات التي يفترض القيام بها ؛ بصرف النظر عن الأفراد القائمين بذلك أو تغيرهم ، وبالتالي توصف وظيفة القيادة بأنها جزء من نسق مفتوح وجزء من الشبكة المكونة للعلاقات داخل التنظيم .

ب - القيادة من منظور كونها مجموعة من الصفات الشخصية :

تأسيسًا على هذا المدخل يتصف القائد بمجموعة من الصفات التي تميزه عن باقي

= وضمني داخل الوظائف الإدارية الأخرى ؛ ومن ثم يتعرض البحث لعناصر التوجيه السابق ، كما وردت في النظريات المختلفة لعملية الإدارة .

(١) د. نادية حمدي صالح ، وظيفة التوجيه وأثرها على تحقيق الخطة بجهاز مشروعات الخدمة الوطنية بالقوات المسلحة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة جامعة المنوفية ، (١٩٨٩م) .

د. إبراهيم الغمري ، الإدارة : دراسة نظرية وتطبيقية « الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، (١٩٨٢م) ، (ص ٤٩٥) » .

الأفراد ، وطبقًا لهذه النظرية فإن القائد يصنع الموقف وليس العكس .

جـ - القيادة من منظور الأسلوب الذي يتبعه القائد :

يصنف هذا المدخل أنماط القيادة تبعًا لكيفية استخدام القائد لسلطته ؛ ومن ثم تم التوصل إلى ثلاثة أساليب للقيادة هي القيادة الديكتاتورية ، القيادة الديمقراطية ، القيادة الفوضوية ، وركزت هذه النظرية على دراسة أنماط السلوك الواجب توافرها في القائد الفعال ، كما استهدفت قياس العلاقة بين كفاءة الإدارة من جهة وبين مستوى رضاء العاملين ومستوى الإنتاجية من جهة أخرى ، وبالتالي ظهرت أنماط القيادة التي تركزت بعضها على الاهتمام بالعاملين (Employee Orientation) ، وأنماط القيادة التي تركز على الاهتمام بالعمل (Work Orientation) .

د - القيادة من منظور ارتباطها بالموقف الخاص الذي تظهر فيه :

ويؤكد هذا الاتجاه أنه من الصعوبة وضع سمات محددة للقيادة أو أنماط جامدة للقيادة ؛ إذ إن القيادة لا بد أن تتوائم مع الموقف الذي وجدت فيه والأفراد المحيطة بها ، وقد ظهرت عدة نظريات مرتبطة بمفهوم القيادة الموقفية أهمها .

٢/٣/٤/١ : التحفيز :

مفهوم التحفيز :

التحفيز هو العمل الذي يقوم به المدير لدفع الأفراد لأداء ما هو مطلوب أداؤه ، ويتضمن ذلك بث الرغبة فيهم على أداء العمل وخلق التصميم في داخلهم على الأداء الفعال وتشجيعهم بالوسائل المختلفة ، وإجبارهم إذا لزم الأمر على ذلك ... إن العامل الحاسم في نجاح التنظيم هو قدرته على خلق القيم الكافية لتعويض أعضاء التنظيم عن التضحيات التي يقدمونها (١) .

ويقصد بقدرة التنظيم على خلق القيم كلًّا من القيم المادية والقيم العاطفية والنفسية

---

(١) د. صديق محمد عفيفي ، مقدمة في إدارة الأعمال ، وأسيوط ، مكتبة الطلبة ، (١٩٨٥م) ، (ص ٣٠١ ، ٣٠٢) .

• للتوسع في هذا المجال يرجى الرجوع إلى :

أ - د. علي السلمي ، السلوك التنظيمي ، القاهرة ، دار غريب للنشر ، (١٩٨٠م) .

ب - د. منصور فهمي ، الإنسان والإدارة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، (١٩٨٠م) . =

والاجتماعية حتى يكتمل إشباع الفرد ، وقد تعددت نظريات الحوافز وأهمها [١] :

* نظريات الحاجات لماسلو .
* نظرية دوجلاس ماجرجير (x - y) .
* نظرية الإنجاز .
* نظرية العامل المزدوج .
* الاتجاه الشرطي في الحوافز .

أسس النجاح في تصميم نظام الحوافز طبقًا للنظريات السابقة :

* قدرة الحافز على إشباع رغبات محددة للأفراد سواء كانت قائمة فعلًا أو مستحدثة شرط تحقق معدلات الإنتاج .
* مراعاة أن الحوافز لا تقبل فكرة التنميط في المنشآت المختلفة ، وبين الأفراد على اختلافهم .
* إن دافع الفرد للسلوك يعتمد على أهدافه وإدراكه ، وتعريفه بأن تصرفه بشكل معين سوف يؤدي إلى تحقق إشباع معين .
* التأكد من أن العاملين مدربون بدرجة كافية لأداء الأعمال المسندة إليهم .
* إزالة العقبات التنظيمية للحصول على الأداء المناسب .
* ربط الحافز بأداء العامل ووضع نظام حوافز بصورة يتمكن منها العامل من إدراك العلاقة بين الأداء والنتائج .

= ج - د. سمير أحمد عسكر ، المدخل إلى إدارة الأعمال ، اتجاه شرطي ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، (١٩٨٣م) .

د - د. إبراهيم الغمري ، الإدارة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، (١٩٨٣م) .

* النظرية الشرطية في القيادة لفدلر .
* نموذج هاوس (المسار والهدف) .
* نموذج تاننباوم وشميدت .

(٢) لمزيد من الاطلاع يرجى الرجوع إلى :

د. سمير أحمد عسكر ، مرجع سبق ذكره .

د. حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، (١٩٧٥م) .

٣/٣/٤/١ : الاتصالات :

تعتبر الاتصالات عملية إرسال واستقبال للمعلومات مما يؤدي إلى وجود درجة معينة من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات ، يؤدي إلى تحديد مجرى السلوك ، والذي قد يكون تغيرًا إيجابيًا في الاتجاهات والأفكار ونظم العمل ، أو تدعيمًا وقبولًا لاتجاهات أو لأفكار أو لنظم جديدة في العمل ، ولكي يتم هذا التغيير أو التدعيم بفاعلية فلا بد من وجود نظام دقيق للمعلومات المرتدة للتأكد من التطبيق السليم للأهداف الموضوعة ، ومعرفة المعوقات التي تحول دون ذلك ، والمنظمة هي نسق اجتماعي ، وهذا يعني أنها مجتمع بشري يسعى أفراده للتعبير عن أهداف معينة وتحقيق تلك الأهداف ، ويتقاسم الجميع نتائج تحقيقهم لهذه الأهداف وتتعدد نماذج وسائل الاتصالات ، ومن أهمها نموذج أرسطو ونموذج بيرلو ونموذج كولمان ومارش ، ونموذج شانون وويفر ، ونموذج شرام ، ثم النموذج الشرطي للاتصال ، وهذه النماذج تحدد مسار العملية الاتصالية والعوامل الحاكمة في عملية الاتصالات .

وجدير بالذكر أن هذه النماذج تتباين من حيث العوامل الثلاثة التالية :

* كيفية إجراء الاتصال .
* العوامل الحاكمة لعملية الاتصال .
* اتجاه عملية الاتصال .

ويوضح ذلك الجدول التالي :

جدول رقم (١)
ملخص لأهم النماذج والاتجاهات لدراسة عملية الاتصالات

النموذج	كيفية إجراء الاتصالات	العوامل الحاكمة في عملية الاتصال	اتجاه الاتصال
أرسطو Aristotle	اهتمام المتحدث بناء الرسالة المقدمة المؤثرة لجمهور المستمعين	المصدر والرسالة	اتجاه واحد
بيرلو	يعتمد المصدر في إعداد رسالته على مهارته وخبرته في عملية الاتصال ، ويرسلها عبر إحدى قنوات الاتصال المتعددة إلى المستقبل الذي يترجم محتوياتها اعتمادًا على نظرته الشخصية إلى المعاني	المصدر والمستقبل ، معاني الرسالة (الكل من المصدر والمستقبل) ، هنا الاتصالات عملية متكاملة مستمرة وليست عملية فردية تقع بالصدفة	اتجاه واحد
شانون – ويفر	يعد المصدر الرسالة متضمنًا إياها ورموزها ، وينقلها عبر قنوات الاتصال إلى المستقبل	المصدر ، الرسالة ، الضوضاء ، أو التشويش	اتجاه واحد مع استرجاع المعلومات
شرام Willbur Schramm	نقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل عبر فنوات ، وهذا الأخير قد ينقلها إلى شخص آخر أو يعيد الاتصال بالمصدر الأصلي، مع توفير مساحة من الخبرة والفهم المشترك بينهما ؛ ولذلك لا بد من عملية استرجاع	المصدر ، الرسالة ، المستقبل ، استرجاع المعلومات	دائرية غير عملية استرجاع المعلومات

	المعلومات لتحقيق كفاءة عملية الاتصال		
الاتجاه الشرطي Contineency Approach أهم العلماء and jay Lorsch and Jon Woodward	تتحقق كفاءة الاتصال بوجود مساحة مشتركة من الفهم بين الأفراد المتصلين مع توفير بيئة صالحة للاتصال ، تتصف بإزالة المعوقات التنظيمية ، وقدرة القيادة على اتخاذ القرارات الحاسمة وتنفيذها بعد تكيف المرؤوسين معها	العوامل المتصلون ، الرسالة ، العوامل البيئية المحيطة (مثل مهارة القيادة في عملية اتخاذ القرارات الواقعية ، إزالة المعوقات التنظيمية الإنسانية لعملية الاتصالات ، قبول الأفراد المتصلين لما تحتويه الرسائل الاتصالية بينهم)	اتجاه واحد أو اتجاهان

Michele T. Mvers. Managing by Communication (London : Mac Graw - Hill inc. 1982) pp 65.

Brent D. Ruuben, Communication and Human Behavior (New York : Macmillan Publishing Company, 1948). pp. 41-43.

٤/٣/٤/١ : وظيفة التوجيه في الإسلام :

جاء الإسلام من قبل ما يزيد عن (١٤٠٠) سنة بجوهر النظريات الحديثة الفعالة في القيادة والتحفيز والاتصالات ، ويكفي مضمون هذه الآية : ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ [آل عمران : ١٥٩] .

ولا شك أن بالإسلام والسنة المشرفة عناصر للتوجيه الفعال ، تتبلور بعض منها فيما يلي :

أ – الاهتمام المركز على الفرد المسلم باعتباره قائدًا فعالًا يراعي مدخل المدرسة السلوكية والروح المعنوية وأثرها على الإنتاجية ، وهو في نفس الوقت يؤكد مبدأ القيادة المشاركة ، هذا إذا تناسبت مع المرؤوس والموقف وضغوط العمل .

ب – إحساس المرؤوسين بقدرتهم على المشاركة مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية بينهم .

جـ - إن الذي يملك العفو يملك أيضًا العقوبة ، وهذا تأكيد لمبدأ الثواب والعقاب الذي يجب أن يستخدمه القائد كأسلوب فعال في الانضباط ، وتحقيق الإنتاجية ودفع العاملين إلى التفاني في العمل رغبة ورهبة .

د - إن القائد لا يستمد حقه في طاعة العاملين من ذاته الخاصة وإنما من طبيعة المهمة الموكلة إليه كما يستمد من مبدأ خلافته عن الله ؛ ومن ثم فالقيادة تكليف وليست تشريفًا ، كما أن ذلك يدعم مبدأ الاعتراف بالقيادة والانصياع لها .

وهذا ما يميز الدول المتحضرة ، والتي تستطيع أن تعمل من خلال فرق العمل والاعتراف بأهمية القيادة والإدارة .

هـ - القائد في الإسلام يجب أن يكون عالمًا بتعاليم دينه ، حارسًا على شرع الله في مجتمعه ؛ إذ يقول الله تعالى : ﴿ وَأَنِ ٱحْكُم بَيْنَهُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَآءَهُمْ وَٱحْذَرْهُمْ أَن يَفْتِنُوكَ عَنۢ بَعْضِ مَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ إِلَيْكَ ﴾ [المائدة : ٤٩] .

والقائد يجب أن يكون رحيمًا (القيادة التعاطفية) ، وعليه أن يتعرف على مشاكل المرؤوسين .

و - القائد عليه أن يتحرى الدقة فيمن يشغل المناصب القيادية والأعمال التنفيذية ، ويراعى فيهم الالتزام بالتجرد والنزاهة ، وضرورة مطابقة صفات الشخص للوظيفة التي يشغلها ، قال الله تعالى : ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ كُونُوا۟ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلْقِسْطِ ۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا۟ ۚ ٱعْدِلُوا۟ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ [المائدة : ٨] .

ز - عني الإسلام بألا يكلف الإنسان فوق طاقته : ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ ﴾ [البقرة : ٢٨٦] .

ولا شك أن من أساسيات الإدارة وقيادة الأفراد مراعاة الفروق الفردية في الصفات الموروثة والمكتسبة والقدرات والمهارات ، ومدى تلاؤم ذلك مع العمل الذي يشغله الإنسان .

ح - الحافز في الإسلام يرتبط بالعقيدة ، ويركز على الإشباع الناتج من العمل نفسه ، وهذا يتطابق مع نظرية العاملين في الدافعية (Two Factors) ؛ ومن ثم فليس الغرض مجرد الحصول على الحوافز المادية وتعظيم الربح ، وفي هذا يقول الله تعالى :

﴿ لَا يَغُرَّنَّكَ تَقَلُّبُ ٱلَّذِينَ كَفَرُوا۟ فِى ٱلْبِلَٰدِ ۝ مَتَٰعٌ قَلِيلٌ ثُمَّ مَأْوَىٰهُمْ جَهَنَّمُ ۚ وَبِئْسَ ٱلْمِهَادُ ﴾ [آل عمران: ١٩٦ ، ١٩٧] .

ط - الحث على الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين العاملين والعملاء .

﴿ قَوْلٌ مَّعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِّن صَدَقَةٍ يَتْبَعُهَآ أَذًى ۗ وَٱللَّهُ غَنِىٌّ حَلِيمٌ ﴾ [البقرة: ٢٦٣] .

٤/٤/١ : الرقابة :

إن عملية الرقابة وتقويم الأداء لدى البنوك أمر له أهمية ؛ إذ إن البنوك تتميز بطبيعة اقتصادية خاصة تقتضي المحافظة على سلامة مراكزها المالية والتنسيق اليومي بين مواردها ، واستخداماتها بما يحقق خدمة العملاء وتوفير السيولة المطلوبة لهم دون وقوع البنك في مشاكل نتيجة توسعه في أنواع الاستثمارات المختلفة [(١)] .

١/٤/٤/١ : أدوات الرقابة وتقويم الأداء في البنوك [(٢)] :

أ - الميزانيات التقديرية .

ب - التقارير .

جـ - المؤشرات الكمية .

٢/٤/٤/١ : جوانب الرقابة وتقويم الأداء في البنوك [(٣)] :

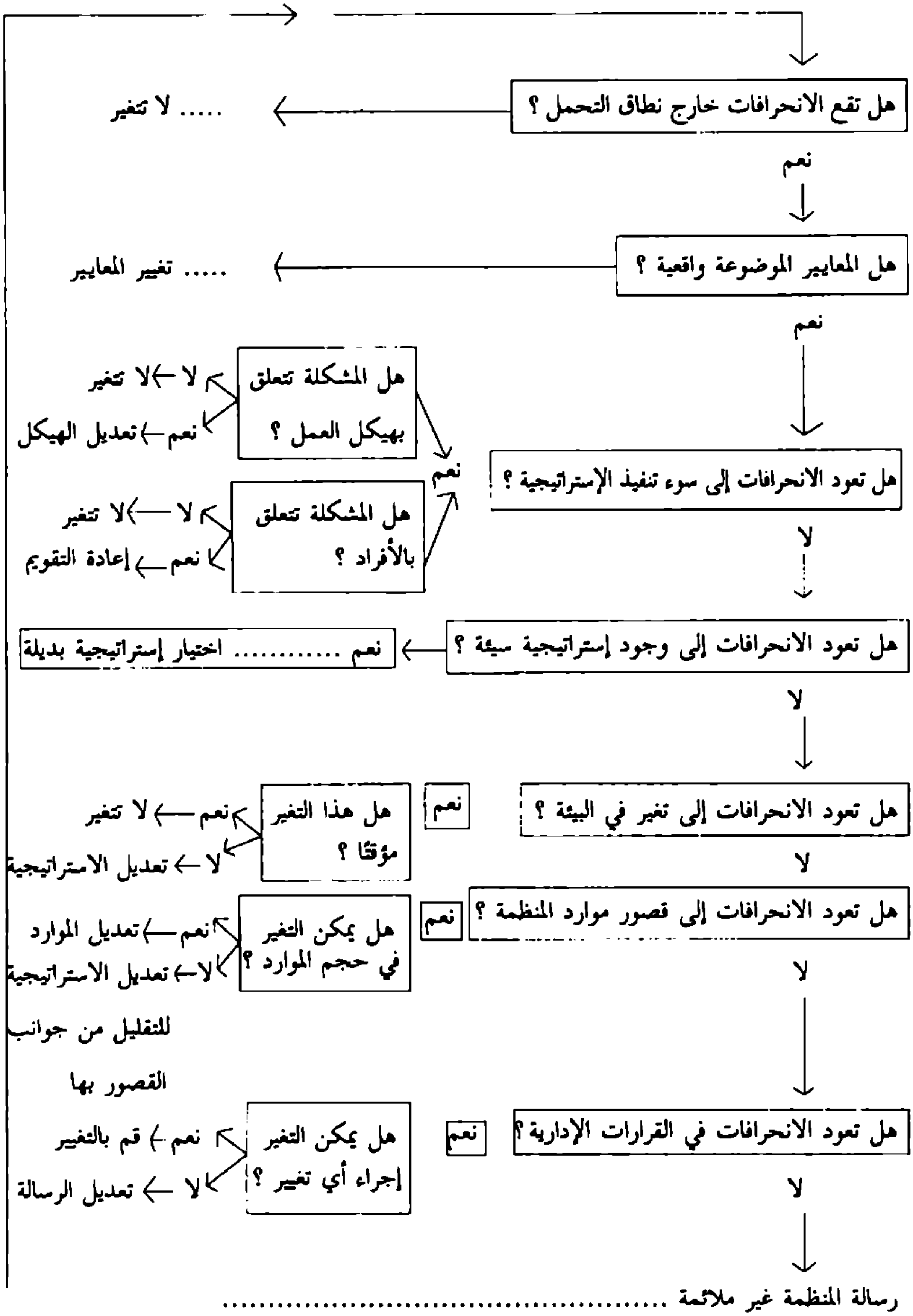
الرقابة على تجميع الموارد الأساسية للبنك ونعني بها نشاط البنك الخاص بتجميع الموارد وسياسته في استخدام هذه الموارد ؛ ومن ثم قياس مدى قيام البنك بدعم موارده الذاتية ، ومدى مساهمة البنك في تجميع الودائع والمدخرات ونشر الوعي الادخاري أو حتى في تصميم الأنظمة والإدارات والسياسات والخطط والهياكل التنظيمية للمنشأة ، ويوضح الشكل رقم (٤) خطوات تحقيق الكفاءة في أنظمة الرقابة ، وذلك في ظل تكاملها مع باقي أنظمة الرقابة وذلك في ظل تكاملها مع باقي أنظمة المنشأة والمتغيرات المحيطة .

---

(١) د. طلعت أسعد ، مرجع سبق ذكره ، (ص ٣٢٢) .

(٢) المرجع السابق ، (ص ٣٢٣ - ٣٢٦) .

(٣) المرجع السابق ، (ص ٣٢٦ - ٣٣٢) .

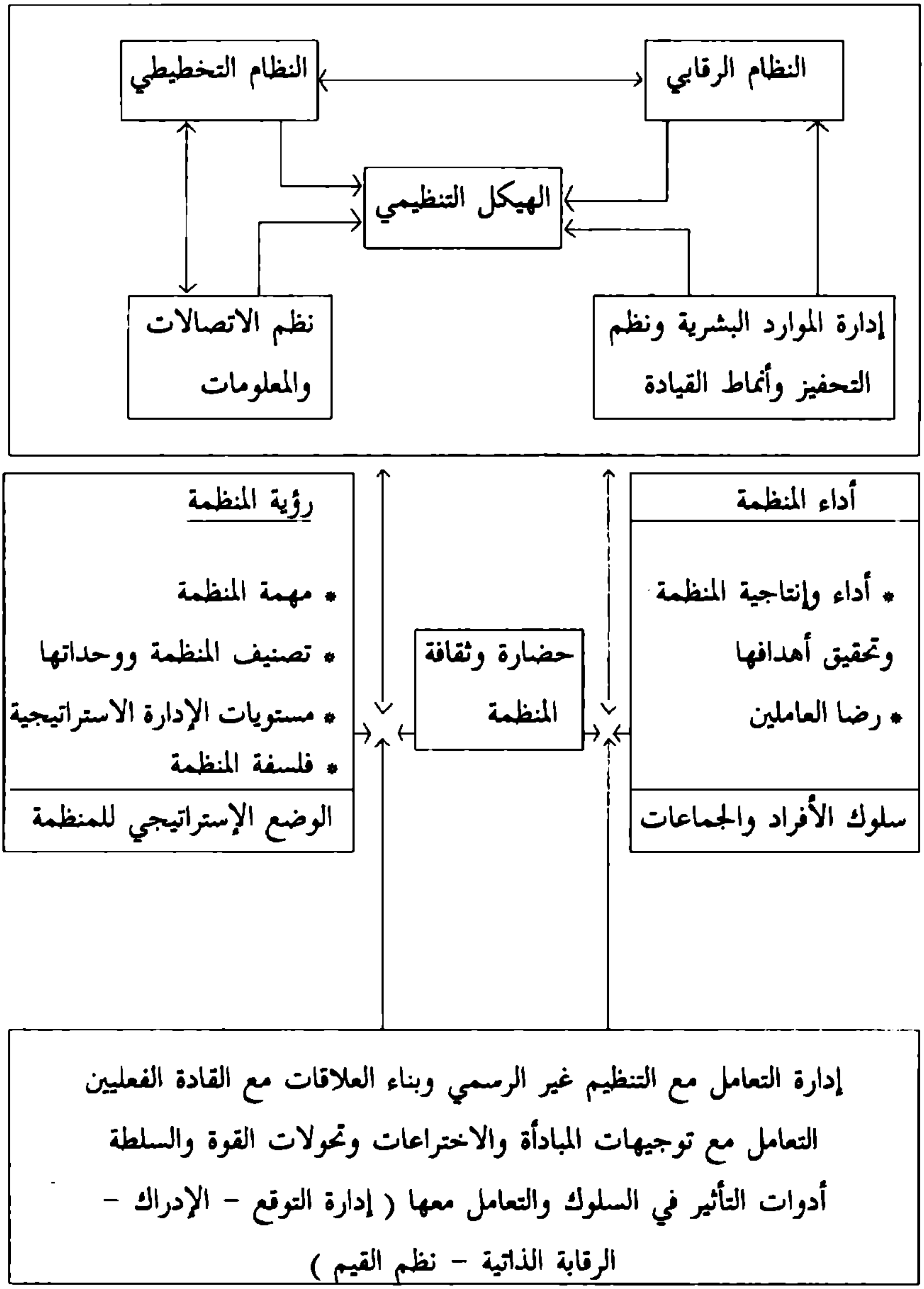


شكل رقم (٣)

تحقيق الكفاءة في أنظمة الرقابة وتفاعلها مع أنظمة المنشأة

بعد العرض السابق لوظائف الإدارة بصفة عامة وممارستها في البنك الإسلامي بصفة خاصة يجدر الإشارة إلى أن أي منظمة هي نظام شامل (Whole System) وهي لا يمكن لها البقاء والاستمرار والنمو دون توافق أنظمتها الفرعية (subsystem) الرسمية وغير الرسمية ، كذلك ضرورة التوافق والتنسيق والتكامل والتفاعل بين العمليات الإدارية بعضها البعض ووظائف المشروع بعضها البعض ؛ ومن ثم فإن مدى الإنجاز والكفاءة في تحقيق النتائج والأهداف يعني التفاعل بين العناصر السابقة باعتبار أن كلًا منها مدخلات أو مخرجات للعناصر الأخرى .

ويوضح الشكل رقم (٥) هذا التفاعل والتكامل :



شكل رقم (٤) التفاعل بين أنظمة المنشأة

٥/١ - خلاصة :

استهدف هذا الفصل تحديد موقف الفكر النظري من متغيرات البحث وذلك من خلال تحديد المفاهيم والمصطلحات ومكونات الدراسة ؛ ومن ثم تحديد لعناصر الكفاءة المفترضة نظريًا ، وأسلوب قياسها وذلك من خلال استعراض التصور الإسلامي لنظرية الإدارة ، وعوامل الإنتاج والطبيعة المميزة للبنوك الإسلامية ، وأهدافها ، وجوهرها ، وأثر ذلك على ضرورة تطبيق نمط مميز للإدارة يهتم في المقام الأول بعدم تبديد الثروات الطبيعية واستخدامها استخدامًا أمثل مع زيادة الطاقات الإنتاجية والمساهمة في بناء وتقوية الاقتصاد في العالم الإسلامي ، وذلك في ضوء معرفة المتغيرات العالمية واتجاهاتها ، ثم محاولة التوافق مع تلك الاتجاهات والتي لا تخالف الشريعة الإسلامية ، والتي بدورها تؤدي إلى إظهار وتدعيم فكرة البنوك الإسلامية على المستوى العالمي ، ثم تطرق هذا الجزء إلى الأسلوب الذي يجب اتباعه عند ممارسة الوظائف الإدارية بالبنوك الإسلامية وذلك انطلاقًا من المزج الأمثل ين تعاليم الشريعة الإسلامية والمبادئ العالمية لعلم إدارة الأعمال .

* * *

الفَصْلُ الثَّانِي : تصميم الدراسة الميدانية

١/٢ : مقدمة :

تم تصميم الدراسة الميدانية بما يضمن ملاءمة ودقة عمليات الاختبار وجمع البيانات وقياس المتغيرات بما يحقق أهداف البحث ويختبر فروضه اختبارًا دقيقًا ، وبعد تحديد المقاييس المناسبة لمتغيرات الدراسة قامت الباحثة بوضع تصور لنموذج قياس كفاءة هذه المتغيرات .

٢/٢ : مجتمع البحث :

يتكون مجتمع البحث من البنوك الإسلامية العاملة في جمهورية مصر العربية ، وهي [١] :

١/٢/٢ * بنك فيصل الإسلامي .

* بنك التمويل السعودي .

* المصرف الإسلامي الدولي .

٢/٢/٢ * فروع المعاملات الإسلامية بالبنوك التقليدية وهي (فروع بنك مصر - البنك الوطني للتنمية - البنك المصري الخليجي - بنك الدقهلية التجاري - البنك الوطني المصري - بنك قناة السويس - بنك المهندس - بنك التجاريين) .

ويلاحظ أن ميزانية هذه الفروع تدمج مع الميزانية العامة للبنك التجاري التقليدي إلى جانب ضآلة حجم نشاطها ، مقارنة بالبنوك الإسلامية المشار إليها في مجتمع البحث ، كذلك ضآلة حجم نشاطها مقارنة بالبنوك التجارية التقليدية بصفة عامة ؛ ومن ثم اقتصر تحديد مجتمع البحث على الثلاثة بنوك المشار إليها في مجتمع البحث .

---

(١) تقارير البنك المركزي عن البنوك العاملة في جمهورية مصر العربية ، (١٩٩٤م) .

٢/٣ : عينة البحث :

٢/٣/١ : اتجهت الباحثة إلى تحديد عينة البحث ببنك فيصل الإسلامي ، وقد تم اختيار العينة بأسلوب العينة العمدية [١] ، واعتبرت بذلك حالة متكاملة لدراسة مدى تحقيق كفاءة الوظائف الإدارية وأثرها على تحقيق الكفاءة في نتائج البنك .

٢/٣/٢ : يتم تحديد العاملين بطبقة الإدارة العليا بالبنك باعتبارهم وحدة المعاينة داخل البنك الموجه إليهم الاستقصاء ، وذلك على اعتبار أن هذه الطبقة هي المسؤولة في المقام الأول عن تحقيق الكفاءة في نتائج البنك عن طريق الممارسات العلمية والعملية لوظائف الإدارة .

٢/٣/٣ : تم الاقتصار على استقصاء العاملين بطبقة الإدارة العليا بالمركز الرئيسي وفروعه بالقاهرة ؛ وذلك نظرًا لقيود الوقت وحجم ميزانية البحث ، هذا إلى جانب أن فروع البنك بالقاهرة تمثل ما يوازي (٢٥٪) من فروع البنك العاملة على مستوى الجمهورية [٢] .

والجدول التالي يوضح أعداد العاملين بالبنك ، وأعداد العاملين بطبقة الإدارة العليا ، موزعة على المركز الرئيسي وفروع البنك المختلفة .

جدول رقم (٣) عدد العاملين ببنك فيصل الإسلامي [٣]

بيان عددي عن العاملين					
م	الإدارة/الفرع	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	التنفيذيون والفنيون	المجموع
١	المركز الرئيسي	٣١	٥٩	٣٤٠	٤٣٠
٢	الفروع	١٣	٨٩	٦٨٨	٧٩٠
المجموع		٤٤	١٤٨	١٠٢٨	١٢٢٠

المصدر : الإدارة للموارد البشرية ، بنك فيصل الإسلامي .

---

(١) انظر الصفحة رقم (٣) من البحث ؛ حيث ذكرت أسباب تحديد العينة بأسلوب العينة العمدية .
(٢) التقرير السنوي للبنك عن عام (١٤١٣هـ - ١٩٩٤م) .
(٣) تم استقصاء عدد (٣٠) فردًا من أفراد طبقة الإدارة العليا بالمركز الرئيسي وفروع البنك بالقاهرة .

٤/٢ : أساليب جمع البيانات :

يعتمد البحث بجانبيه النظري والميداني على نوعين من مصادر البيانات هما :

١/٤/٢ : مصادر البيانات الثانوية وهي :

* الكتب العربية والأجنبية .
* المجلات والدوريات .
* البحوث المنشورة للمنظمات ، والأجهزة المختلفة المتصلة بمجال البحث .
* البحوث غير المنشورة (رسائل الماجستير والدكتوراه بصفة خاصة) .
* الإحصائيات والتقارير ونتائج الأعمال بالبنك محل البحث والبنوك الأخرى والهيئات والجهات المتصلة بها .

٢/٤/٢ : مصادر البيانات الأولية :

ومصدر هذه البيانات المسؤولون من طبقة الإدارة العليا بالبنك محل الدراسة ويستخدم في الحصول على هذه البيانات الأدوات التالية :

* مقابلات شخصية مع المسؤولين المذكورين .
* قوائم استقصاء توزع عليهم لقياس اتجاهاتهم نحو متغيرات البحث .

ويوضح الجدول رقم (٣) الغرض من استخدام العبارات الواردة في قائمة الاستقصاء السابق الإشارة إليها [١] .

٣/٤/٢ : تقدير الثبات والصدق [٢] .

١/٣/٤/٢ : تقدير الثبات :

اعتمدت الباحثة على طريق إعادة الاختبار لتقدير الثبات الزمني لقوائم الاستقصاء ، وتم ذلك من خلال الإجراءات التالية :

١/١/٣/٤/٢ : تطبيق قوائم الاستقصاء على (١٥٪) من إجمالي العينة الكلية موزعة

---

(١) توجد قائمة الاستقصاء بملاحق البحث رقم (١) .

(٢) د. السيد محمد خيري ، الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية ، الطبعة الرابعة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، (١٩٧٠م) ، (ص ٤١٦) .

نسبيًا على المراكز الإدارية للبنك وفروعه ، وذلك مرتين بفاصل زمني خمسة عشر يومًا .

٢/١/٣/٤/٢ : تم حساب المتوسطات للتأكد من اقتراب قيم هذه المتوسطات الناتجة عن التطبيق في المرتين .

وفي ضوء نتائج عملية الاختبار هذه قامت الباحثة بما يلي :

* استبعاد بعض الأسئلة .
* إعادة ترتيب بعض الأسئلة .
* إعادة صياغة بعض الأسئلة .

٢/٣/٤/٢ : تقدير الصدق :

وللتأكد من صلاحية المقاييس الخاصة بالاتجاهات الواردة في قوائم الاستقصاء فإن الباحثة اتخذت الإجراءات التالية :

* الاهتمام بتوافر معامل ثبات مرتفع لأسئلة قوائم الاستقصاء لكل سؤال على حدة وللقائمة ككل ؛ فرغم أن ثبات الاختبار لا يعني بالضرورة صدق الاختبار إلا أن ارتفاع الثبات يزيد من احتمال صدق الاختبار .
* الفحص المبدئي المتعمق لمحتويات القائمة مع تحليل الهدف من كل سؤال ، وتوضيح المفاهيم والمقاصد من العبارات ، والأسئلة لمفردات عينة البحث .
* استخدام معامل الاتفاق الداخلي للتأكد من صحة الأسئلة وذلك من خلال قياس مدى ارتباط الاستجابة لكل منهما بنتيجة الاستجابة للقائمة ككل .

٥/٢ : المقاييس المستخدمة في الدراسة

١/٥/٢ : قياس كفاءة الأداء :

مع تعدد المقاييس المتاحة لقياس كفاءة الأداء فإن مزاياها النسبية تتعدد تبعًا للغرض الذي يستهدف الباحث تحقيقه من القياس ؛ ومن ثم فقد اعتمدت الباحثة على المقاييس التالية باعتبارها ملائمة من وجهة نظرها ، ومن واقع الحدود الزمنية للدراسة وحدود الحصول على المعلومات .

وهذه المقاييس هي :

٢/٥/١/١ : المقاييس الكمية : وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب مقارن بين عامي (١٤١٢) ، (١٤٢٣هـ) .

وذلك لقياس ما يلي :

أ - الأرباح المحققة .

ب - التغير في حسابات العملاء .

ج - التغير في إجمالي المشاركات والمضاربات والمرابحات التجارية ، والتغير في الإيرادات المتحصلة منها .

د - التغير في إجمالي حسابات الاستثمار .

هـ - الأرباح الموزعة على حاملي الأسهم .

٥/١/٢ : قياس اتجاهات العاملين ، وذلك عن طريق المقابلات الشخصية ، وقوائم الاستقصاء المصممة لهذا الغرض ، وذلك بغرض التوصل إلى قياس كفاءة الوظائف الإدارية بالبنك ، ومدى التأثير المتبادل بينها .

٦/٢ - نموذج البحث :

اعتمادًا على ما سبق عرضه من نظريات لمقومات الوظائف الإدارية في المنظمات بصفة عامة ، والمنظمات الإسلامية بصفة خاصة ؛ فقد قامت الباحثة بتصميم نموذج لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وأثر ذلك على تحقيق الكفاءة في مخرجات المنظمة ، ويتكون هذا النموذج من العناصر التالية :

أ - مدخلات النموذج :

وتتكون من :

* الضوابط الإسلامية : وهي الضوابط التي يجب أن يعمل في ظلها البنك الإسلامي ، والتي تميزه عن أسلوب عمل البنوك التقليدية الأخرى .

* عوامل البيئة المحيطة : وذلك بكل ما تحتويه من عناصر المنافسة ومن تشريعات ومن متغيرات سياسية واجتماعية واقتصادية .

* العوامل العقائدية الحاكمة للبنك الإسلامي : وقد اقتصر البحث على اعتبارها الصفة التنموية - الصفة الاستثمارية - الصفة الاجتماعية - الصفة العقائدية .

* الموارد المتاحة .

ب - العوامل الوسيطة :

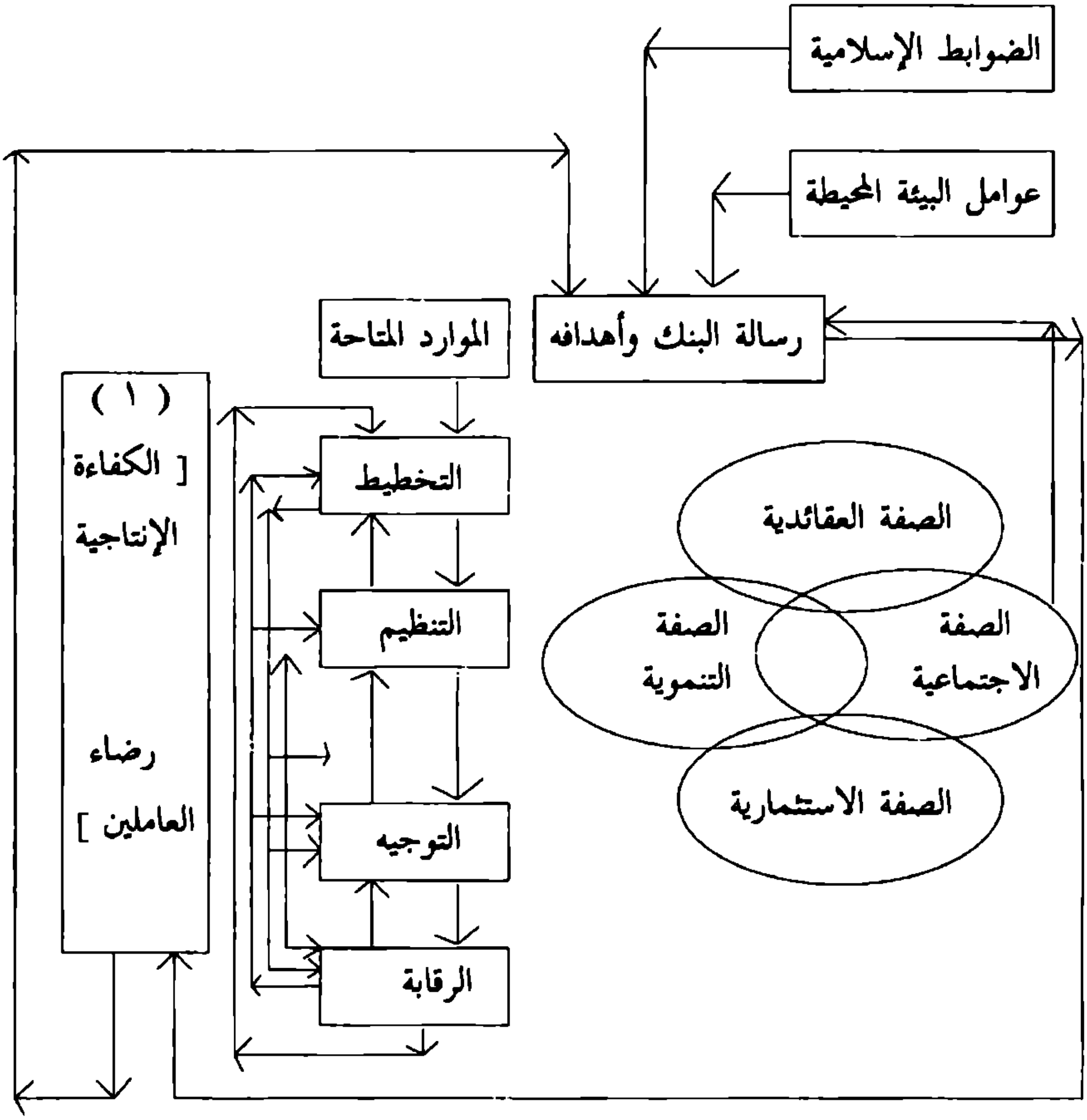
وهي المتأثرة بالعوامل السابقة ، وتؤثر عن طريق التفاعل بينها ، وعن طريق أسلوب ممارستها ، والتفاعل مع المدخلات على مخرجات النموذج ، وتتكون من الوظائف الإدارية بالبنك .

ج - مخرجات النموذج :

وهي مدى الكفاءة فيما يلي :

* الإنتاجية .
* رضاء العاملين .

وطبقًا للتوضيح السابق تورد الباحثة الشكل رقم (٦) لنموذج قياس الكفاءة بالبنك محل الدراسة :



شكل رقم (٥)

نموذج قياس الكفاءة بالبنك محل الدراسة

* * *

الفَصلُ الثَالِثُ : نتائج قياس كفاءة أداء البنك محل الدراسة

١/٣ : مقدمة :

يهدف هذا الفصل إلى قياس الكفاءة بالبنك محل الدراسة ، وذلك باستخدام المقاييس الكمية لقياس الإنتاجية ، وباستخدام المقابلات الشخصية وقوائم الاستقصاء لقياس اتجاهات الرأي لتحديد مدى الكفاءة في أداء الوظائف الإدارية بالبنك .

٢/٣ : المقاييس الكمية لقياس الإنتاجية [١] :

١/٢/٣ : الأرباح المحققة :

- انخفضت الأرباح المحققة من (٢٣٥) مليون جنيه ، عام (١٤١٢هـ) إلى (١٩٩) مليون جنيه ، عام (١٤١٢هـ) ، عام (١٤١٣هـ) ، وذلك بنسبة انخفاض (٢١,٣٪) .

٢/٢/٣ : معدل التغير في المشاركات والمضاربات والمرابحات التجارية :

انخفض هذا البند بالميزانية من (٤١٩٧) مليون جنيه في عام (١٤١٢هـ) إلى (٣٩٣٥) مليون جنيه في عام (١٤١٣هـ) ، وذلك بنسبة انخفاض (٦,٢٪) ، وبالتالي انخفضت إيرادات هذا البنك الظاهر في حساب الأرباح والخسائر عن نفس الفترة من (٢٣٣) مليون جنيه في عام (١٤١٢هـ) إلى (٢١٤) مليون جنيه في عام (١٤١٣هـ) ، وقد استتبع ذلك انخفاض في مقدار الزكاة المستحقة شرعًا على موارد البنك مما يؤدي إلى قصور في أداء وظيفته الاجتماعية.

---

(١) التقرير السنوي لمجلس إدارة بنك فيصل الإسلامي عن السنة المالية (١٤١٣هـ - ١٩٩٣م) .

٣/٢/٣ - انخفضت إيرادات الاستثمارات الكلية ، والمساهمات الظاهرة في حساب الأرباح والخسائر من (٢٦) مليون جنيه في عام (١٤١٢هـ) إلى (٢٣) مليون جنيه في عام (١٤١٣هـ) بنسبة انخفاض (١١,٥٪) .

٤/٢/٣ : الأرباح الموزعة على حاملي الأسهم :

لم يتم توزيع الأرباح على حاملي الأسهم لعامين على التوالي ولا شك أن ذلك يؤثر على الصورة العامة للبنك أمام حملة الأسهم ، والذين يكونون عنصرًا مهمًّا من عناصر أصحاب المصلحة الذين يحدد طبقًا لهم أغراض ووثيقة ورسالة البنك .

٥/٢/٣ : حسابات العملاء :

انخفضت من (٥٠١٦) مليون جنيه في عام (١٤١٢هـ) إلى (٤٣٣٣) مليون جنيه في عام (١٤١٣هـ) بنسبة انخفاض (١٣,٦٪) ، ولا شك أن ذلك يعكس أزمة ثقة بانصراف العملاء عن البنك مما يهدد مستقبله بالخطر ، من العرض السابق يتضح انخفاض ملحوظ في تحقيق الإنتاجية بالبنك وانخفاض الأداء المالي به .

٣/٣ : قياس كفاءة وظائف الإدارة بالبنك [١] :

١/٣/٣ : تبين أن تحديد الأهداف بالبنك يتم أساسًا وفقًا للأداء في الماضي ؛ وذلك وفقًا لإجماع (٨٠٪) من العينة المبحوثة ، يلي ذلك الاعتماد على مدى كفاية موارد البنك ، وذلك بنسبة إجماع (٧٦,٦٪) ، ثم احتل عنصر الفرص التسويقية المنتظرة المرتبة الثالثة كوسيلة من وسائل تحديد الأهداف ، وذلك بنسبة إجماع (٨٠٪) من العينة المبحوثة .

وتوضح هذه النتيجة إهمال الاعتماد على الدراسات ، والفرص التسويقية وظروف المنافسة ؛ ومن ثم يتبين أن الأهداف إنما توضع بما يلائم النظام المغلق (Closed System) المقيد الذي لا يراعي اعتبارات البيئة المحيطة ، وما تحتويه من متغيرات متلاحقة في الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتطور السريع في النشاط المصرفي ، وتعدد وتشابك العمليات وتعقد العبء الحسابي والمتغيرات الكونية (Global) التي يمر بها العالم ، وزيادة الانتشار الجغرافي للبنوك التجارية التقليدية .

---

(١) تم ترتيب عناصر الأسئلة ترتيبًا تنازليًا طبقًا لحصولها على درجات تعكس إجماع المستجيبين .

٢/٣/٣ : تبين أن الأهداف التي يتم وضعها تتسم بأنها أهداف غير واضحة ، وذلك كما جاء في استجابات (٨٠٪) من عينة البحث ، كما أنها تتسم بعدم التنسيق والارتباط بين أهداف الإدارات والفروع ، وذلك كما جاء في (٧٦,٦٪) من إجابات عينة البحث إلى جانب المغالاة في التأكيد على الأهداف الكمية وذلك كما أجمع (٧٠٪) من عينة البحث .

٣/٣/٣ : أجاب (٧٣,٣٪) من المبحوثين أن هناك (أحيانًا) حالات تعارض بين أهداف الأطراف المستفيدة من البنك ، وأنه يمكن حل هذا التعارض في (٥٠٪) من حالات وقوعه ، إلا أن (٧٠٪) من الاستجابات لم تذكر طرق حل هذا التعارض مما يدل على عدم القدرة على التحليل والتشخيص وإيجاد الحلول والبدائل .

٣/٣/٤/٥ : تبين وجود تأثير سلبي شديد للأسلوب للتكنولوجي المطبق في البنوك المنافسة ، وذلك على تحقيق أهداف البنك ، وقد أجمع على ذلك (٧٦,٧ ٪) من العينة المبحوثة ، وأفادت (٨,٨٣٪) من مفردات العينة أن الأسلوب التكنولوجي المطبق حاليًا بالبنك يحقق أهدافه بنسبة متوسطة [1] ، ولم يقترحوا أسلوبًا تكنولوجيًا آخرًا ، كما لم يقترحوا تغييرًا تنظيميًا يوائم ذلك .

٦/٣/٣ : تبين أن حجم الموارد المتاحة للبنك لا تؤثر سلبًا على تحقيق أهدافه ، كما جاء في استجابات (٨٠٪) من المبحوثين [2] .

٧/٣/٣ ، ٨ : تبين أن القيود التشريعية بالدولة تؤثر تأثيرًا معوقًا جدًا على تحقيق أهداف البنك ، وذلك كما جاء في (٧٠٪) من إجابات عينة البحث ، وكان من رأي هذه الفئة أنه يمكن التغلب أو التكيف مع هذه القيود ، وذلك بوضع تشريعات خاصة تتفق وظروف البنوك الإسلامية ؛ ومن ثم فهم يعتبرون أن الحل يأتي من خارج البنك وليس من داخله ، حيث لم يقترح أي منهم إجراء تعديل تنظيمي بالبنك لمواجهة ذلك .

٩/٣/٣ : أجاب (١٠٠٪) من عينة البحث أن المنافسين للبنك هم البنوك التجارية

---

(١) تبين خلال المقابلات الشخصية بين الباحثة وبين أفراد العينة المبحوثة أنهم ينظرون دائمًا إلى الأسلوب التكنولوجي باعتباره فقط (Hard Technology) أما بالنسبة لـ (Soft Technology) فهناك قصور شديدة في تطبيقها بالبنك .

(٢) باستكمال هذه النقطة بالمقابلات الشخصية تبين أن هناك قصورًا في كيفية توظيف موارد البنك بكفاءة ، وليس القصور في الموارد المتاحة له فعلًا في الوقت الحالي على الأقل .

التقليدية ، وقد أثر هؤلاء المنافسين في استقطاب عملاء البنك ، وأجاب الجميع بأهمية إنشاء إدارة للتسويق المصرفي وإدارة أمناء الاستثمار وإدارة خدمة العملاء .

١٠/٣/٣ : أجاب (٩٠٪) من مفردات العينة بأن البنك يواجه - أحيانًا - بعض أنواع المخاطر إلا أن الإدارة تقوم بجهود للتغلب عليها بدرجة متوسطة .

١١/٣/٣ ، ١٢ : يرى (٧٠٪) من مفردات العينة أن البنك لديه فرص يجب استغلالها ، وأن هذه الفرص تتمثل في عناصر قانون إنشاء البنك ونظامه الأساسي المتمثل في طبيعة البنك الإسلامي ، وقوة العامل الديني لدى الجمهور ، والبعد الاجتماعي والتنموي في فلسفة إنشاء البنك والتي تظهر بصورة واضحة في صناديق الزكاة ، إلا أن هذه النسبة من العينة أجابت بأن الإدارة تحاول - أحيانًا - الاستفادة من هذه الفرص .

١٣/٣/٣ ، ١٤ : يرى (٩٠٪) من مفردات العينة أن هناك - دائمًا - نقاط ضعف في أداء البنك الداخلي ، وتبلورت هذه النقاط فيما يلي :

- ضعف التنسيق بين المركز الرئيسي والفروع .
- ضعف التنسيق بين الفروع وبعضها .
- ضعف التنسيق بين الإدارات وبعضها .
- الازدواج في عملية الرقابة الداخلية .
- الافتقار إلى تطبيق الأيديولوجية الحقيقية لإنشاء البنك الإسلامي .
- غياب المفاهيم العلمية السليمة للمتعامل مع العملاء .
- عدم التفاعل بين مكونات العملية الإدارية .

١٥/٣/٣ : تبين أن هناك - أحيانًا - نقاط قوة في أداء البنك وذلك [١] ، كما أجمع (٩٠٪) من مفردات العينة ، وأن هذه النقاط هي :

- قوة ومتانة المركز المالي للبنك .

---

(١) ترى الباحثة أنه ولو أن هناك نقاط القوة متوافرة بدرجة متوسطة بالبنك إلا أنه يمكن للإدارة تعظيم نتائجها باتباع أسلوب (Sap) راجع في ذلك :

Lawrence R Jauch, Strategic Management and Business Policy, New York, Hill inc., (1988) , p. (180).

- توافر خبرات مصرفية ذات طبيعة خاصة .

ويمكن للإدارة أن تستغل هذه النقاط عن طريق ما يلي :

- عرض مشروعات وخدمات جديدة للبنك والترويج لها .
- زيادة حصيلة صندوق الزكاة .
- زيادة نسبة المودعين .
- محاولة تعظيم الحصة السوقية للبنك .

١٦/٣/٣ : تبين أن وظيفة التخطيط بالبنك لا ترتبط بإنشاء مكونات الهيكل التنظيمي وذلك ، كما أفاد (٦٠٪) من مفردات العينة ، وكذلك لا ترتبط بوظيفة التوجيه في رأي (٧٠٪) من مفردات العينة ، إلا أنها ترتبط مع خطوات ومعايير الرقابة ، وذلك كما أجمع (٧٦،٧٪) من مفردات العينة ، وبفحص أسباب عدم الارتباط - السابق الإشارة إليها - تبين من الإجابات أن الوظائف والوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية تنشأ بمعزل عن أهداف التخطيط وسبل تحقيقها ، كما أن عدم كفاءة أهداف وسياسات التخطيط ينعكس سلبًا على العاملين المنفذين لهذه الأهداف والسياسات .

١٧/٣/٣ : تبين أن صورة البنك لدى العملاء والعاملين وأصحاب رأس المال صورة جيدة ، ولكنها ضعيفة أمام الأجهزة الحكومية والمنافسين ، وذلك كما أجمع (٧٦,٧٪) من مفردات العينة .

١٨/٣/٣ ، ١٩ : أجاب (٧٠٪) من مفردات العينة بأن السياسات العامة المطبقة بالبنك لا تحقق أهدافه وأهداف العاملين ، كما أجاب (٦٣,٣٪) من مفردات العينة بأن السياسات المطبقة غير واضحة وغير صريحة ، وبالتالي غير مفهومة تمامًا من العاملين المنفذين بالبنك .

٢٠/٣/٣ : تبين أن البنك - طبقًا للشريعة الإسلامية - يعتمد أساسًا على المشاركات والمرابحات والمضاربات كبديل للتعامل بالفائدة أخذًا وعطاءً ، إلا أنه تبين أن الاعتماد بصفة أساسية على المرابحات ، وذلك بنسبة (٨٠٪) من حجم تعاملات البنك [1] .

٢١/٣/٣ ، ٢٢ : أجاب (١٠٠٪) من مفردات العينة أن دور البنك في جذب

(١) جاء ذلك في مقابلات شخصية مع السادة مسؤولي التخطيط المالي ورؤساء الفروع ، ويشوب هذا النوع من الاستثمار وأسلوب تطبيقه حاليًا نوع من الشكوك حول مدى مطابقته للشريعة الإسلامية . انظر في ذلك د. أحمد النجار ، حركة البنوك الإسلامية القاهرة ، دار سبرنيت (١٩٩٣م) ، (ص ٥٩٠ - ٥٩٢) .

الودائع الصغيرة يتركز على ما يلي :

- خفض الحد الأدنى للودائع إلى (٣٠٠) جنيه أو (٢٠٠) دولار .

- إمكانية السحب من الوديعة قبل تاريخ الاستحقاق .

- عمل ودائع حتى (٥٠٠٠) جنيه ، وذلك يمثل (٨٥٪) من حجم الودائع ، ولا شك أن ذلك يتلاءم مع الصفة التنموية الاستثمارية للبنك .

٢٣/٣/٣ ، ٢٤ : تبين من إجابات (٩٠٪) من الإجابات عدم وضوح دور البنك في معالجة مشكلة البطالة السائدة في مصر الآن ، إلا من بعض نشاطات لتمويل الصناعات الصغيرة ، والتي لا تشكل أكثر من (٥٪) من حجم التوظيف بالبنك [١] ، كما أن هذا التمويل يتم من خلال الفروع ؛ حيث ألغيت الإدارة العامة للصناعات الصغيرة والمهنية ، وبذلك انخفض المستوى التنظيمي لها .

٢٥/٣/٣ ، ٢٦ : انحصر نشاط البنك بالنسبة للبحث عن مشروعات وفرص مشروعات جديدة لتمويلها خلال الأربع سنوات الماضية في المشروعات العقارية ، وتمويل النقابات المهنية ، والتي يتم مزاولتها من خلال فروع البنك ، وذلك كما جاء في إجابات (١٠٠٪) من مفردات العينة .

٢٧/٣/٣ ، ٢٨ : تبين عدم مناسبة الهيكل التنظيمي للبنك من وجهة نظر مفردات عينة البحث بنسبة إجماع (٧٦,٧٪) وذلك للأسباب التالية « مرتبة حسب درجة الإجماع عليها » :

- كبر حجم نطاق الإشراف على مستوى القمة القيادية العليا [جاء ذلك بنسبة إجماع ٨٠٪] [٢] .

- غياب بعض الإدارات التي تعكس طبيعة البنك الإسلامي [بنسبة إجماع ٧٦,٧٪] [٣] .

---

(١) تبين ذلك من مقابلات شخصية مع السادة رؤساء الفروع .

(٢) باستكمال هذه النقطة من خلال المقابلات الشخصية مع أفراد عينة البحث تبين أنه طبقًا للخريطة التنظيمية للبنك ، فإن المحافظ على سبيل المثال يصل نطاق إشرافه الرسمي الظاهري وغير الرسمي إلى (٢٦) شخصًا .

(٣) تمثلت أهم تلك الإدارات في الإدارة العامة للصناعات الصغيرة التي تم دمجها في الفروع ضمن الأقسام الأخرى ، والتي لا يتجاوز حجم نشاطها (٥٪) من أعمال البنك ، كذلك غياب وحدة تنظيمية لدعم التكافل الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية وأيديولوجية البنك في البيئة الخارجية لتوطيد الصلة مع متغيرات البيئة الخارجية ، وهذه تختلف كليًا عن إدارة صناديق الزكاة ؛ إذ إن الأولى تقوم بتأكيد الصورة الاجتماعية للبنك .

- دمج العمليات الفنية والتحليلية مع العمليات الروتينية في إدارة واحدة [نسبة إجماع ٧٣,٣٪] [١] .

٢٩/٣/٣ - تبين عدم مناسبة عملية توصيف المناصب بالبنك الإسلامي وذلك بنسبة إجماع (٩٠٪) من إجمالي مفردات العينة ، وذلك للأسباب التالية (مرتبة حسب درجة الإجماع عليها) :

- عدم وجود محتوى حقيقي في وصف المناصب .
- التبسيط الزائد عن الحد الأدنى في وصف شاغلي المناصب .
- انخفاض معايير توصيف بعض الوظائف عن الحد المناسب .

٣٠/٣/٣ : أجابت مفردات العينة بنسبة إجماع (٧٦,٧٪) بعدم مناسبة أعداد ونوعيات ومستويات الوظائف بالبنك .

وذلك للأسباب التالية [مرتبة حسب درجة الاجتماع عليها] .

- زيادة نسبة الرؤساء في المستويات المختلفة بالبنك بالنسبة للأخصائيين .
- تعيين العاملين دون تصور استراتيجي عن هيكل العمالة المطلوبة لنشاط البنك .

٣١/٣/٣ : لا يتم - دائمًا - تعيين العاملين بالبنك طبقًا لمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وذلك طبقًا لرأي (٧٠٪) من إجمالي مفردات العينة ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية :

- تعيين الموظف بالبنك دون مروره على برامج تعريفه بفلسفة ومفاهيم البنك .
- عدم تلاؤم هيكل المرتبات والمزايا بالبنك .
- عدم استخدام الوسائل الكفيلة بالحفاظ على الكفاءات المصرفية المتميزة .
- عدم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالبنك بدقة .

٣٢/٣/٣ : تبين أن تجميع الوظائف في وحدات تنظيمية بالبنك مناسب إلى حد ما ، وذلك بإجماع (٨٣,٣٪) ويرجع عدم مناسبته - تمامًا - إلى الأسباب التالية :

(١) تمثلت هذه الظاهرة في دمج إدارة الاختيار والتعين مع إدارة شؤون العاملين وإدارة التسويق المصرفي مع إدارة الفروع وقيام المستشار القانوني للبنك بعمل الأمين العام ، وغياب إدارة لمحاسبة تكاليف المعاملات المصرفية الإسلامية .

- عدم التنسيق بين الوظائف والأنشطة .

- لا يؤدي إلى تسلسل الأعمال .

- لا يتناسب مع طبيعة الأعمال والأنشطة .

٣٣/٣/٣ : أجمعت مفردات العينة على عدم فعالية العلاقات الأفقية بين الإدارات ، وذلك بنسبة (٨٣,٣٪) ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية :

- عدم فعالية اللجان المستديمة .

- عدم وجود ضوابط للاتصال بين الإدارات وبعضها والأقسام وبعضها .

٣٤/٣/٣ ، ٣٥ : تبين أن درجة اللامركزية المطبقة بالبنك وفروعه بشكل عام مناسبة - إلى حد ما - لتحقيق أهداف البنك .

٣٦/٣/٣ : تبين عدم تلاؤم الهيكل التنظيمي بالبنك لتحقيق كفاءة التخطيط ، وذلك بنسبة إجماع (٧٦,٧٪) من إجمالي مفردات العينة ، كما أن الهيكل التنظيمي غير ملائم لتحقيق كفاءة وظيفة توجيه الأفراد وتحفيزهم والاتصال بهم ، وذلك بنسبة إجماع (٧٣,٣٪) ، إلا أنه تلاءم - إلى حد ما - مع وظيفة الرقابة ، وذلك بنسبة إجماع (٧٠٪) ، وقد تبين أن ذلك يرجع إلى الأسباب التالية :

- التوسع في إنشاء الوظائف والمستويات الإدارية دون حاجة حقيقية لتحقيق أهداف البنك وخططه .

- التعديل المستمر في الهيكل التنظيمي وعدم إبلاغ ذلك إلى المعنيين بالأمر في الوقت المناسب وبالأسلوب المناسب .

- عدم توافر الهيكل التنظيمي وبطاقات وصف الوظائف وتقييم الوظائف للعاملين بشكل عام بالبنك مع وجود نوع من التعتيم على إيصال ذلك للعاملين مما يؤثر على كفاءة عملية الاتصال مع العاملين وانخفاض الروح المعنوية بينهم .

- عدم وجود هوية متميزة للهيكل التنظيمي ؛ إذ إنه نتاج اجتهادات ومحاولات العديد من الخبرات الواردة من البنوك التجارية التقليدية وجهات أخرى .

٣٧/٣/٣ : تبين أن أهم أدوات تقييم الأداء بالبنك [مرتبة حسب إجماع آراء مفردات العينة عليها] .

- الميزانيات التقديرية - التقارير

وقد تم استبعاد أسلوب استطلاع آراء العاملين من جميع الاستجابات ؛ حيث أجمعت مفردات العينة على عدم استخدامها بالبنك على الإطلاق .

٣٨/٣/٣ : يقاس مدى مساهمة البنك في تجميع الودائع بالوسائل التالية] [مرتبة حسب إجماع آراء مفردات العينة] : قياس معدل التغير في الودائع مرجحًا بنصيب البنك في التغير الإجمالي لمجموع البنوك الأخرى .

- معدل التغير في المتوسط اليومي لأرصدة الودائع .
- معدل التغير في الودائع حسب آجال الاستحقاق .

٣٩/٣/٣ : يقاس مدى مساهمة البنك في نشر الوعي المصرفي الإسلامي بالوسائل التالية [مرتبة حسب إجماع آراء مفردات العينة] .

- عدد الحسابات الجارية في آخر الفترة إلى عدد الحسابات الجارية في أول الفترة .
- عدد مساهمات ومشاركات البنك مقارنة بالعام السابق .
- عدد مساهمات ومشاركات البنك في مجالات الاقتصاد القومي وتنمية المجتمع مقارنة بالبنوك الأخرى ، ولا شك أنه كان يفضل لو أن البنك استحدث مقياسًا مرجحًا من العناصر الثلاثة مع إعطاء أوزان نسبية لأهم هذه الأدوات ، والتي هي بلا شك الأداة الأخيرة في الاستخدام ، والتي تعتبر أهم أداة نظرًا لطبيعة البنك الإسلامي التنموية ، ولا شك أن ما أسفرت عنه هذه النتائج لا يعكس أهمية متابعة تحقيق رسالة البنك وفلسفته .

٤٠/٣/٣ ، ٤١ : تبين أن التقارير المقدمة تُظهر مواطن الضعف والقوة ومواطن الخطر والمسؤولية - أحيانًا - وذلك طبقًا لإجماع (٧٦,٧٪) من مفردات عينة البحث ، كما أن التقارير المقدمة تتسم بالبساطة والوضوح - إلى حد ما - وذلك كما أجاب (٨٠٪) من أفراد عينة البحث .

٤٢/٣/٣ : تتم معرفة الانحرافات وأسبابها - دائمًا - وذلك طبقًا لإجماع (٦٦,٧٪) من مفردات العينة المبحوثة .

٤٣/٣/٣ : تبين أن المعايير الرقابية المطبقة تتلائم - إلى حد ما - مع وظيفة

التخطيط ، وذلك كما أجمع (٨٠٪) من مفردات عينة البحث ، كما أنها متلائمة (إلى حدٍّ ما) مع وظيفة التنظيم بنسبة إجماع (٧٠٪) إلا أنها لا تتلاءم مع وظيفة الأفراد وتحفيزهم والاتصال بهم بنسبة إجماع (٦٦,٧٪) ، ويرجع ذلك إلى الأسباب التالية (كما أوردها أفراد العينة) :

- **بالنسبة للتخطيط** : تتم الرقابة بالنسبة للأداء المالي فقط فيما يعرف بعمليات المراجعة والتفتيش إلا أنه لا تتم متابعة تنفيذ الأهداف بغرض التعرف على مدى إنجاز الوحدة الاقتصادية لأهدافها وللخطط التفصيلية ، وذلك في الوقت المناسب وبالأساليب المناسبة أو بالتقويم المناسب .

- لا توضح أساليب الرقابة المتبعة ما يتمتع به البنك من جوانب القوة وما يتصف به من جوانب الضعف ، وذلك مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال .

- لا توفر نظم الرقابة الحالية التواؤم مع المتغيرات الحادثة في مجال البنوك والبيئة المحيطة ومجال الاقتصاد القومي بصفة عامة ، وكذلك البيئة الدولية وما يستتبع ذلك من وضع خطط مرنة وقابلة للتغيير ، وبالتالي وضع أساليب رقابية مرنة وقابلة للتغيير .

- **بالنسبة للتنظيم** : ازدواج عمليات الرقابة مما يؤدي إلى عدم تسلسل العمل تنظيميًا كما لا يتم التقويم لمراكز المسؤولية بالبنك ، وكيفية الرقابة على ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية .

- عدم وجود الرقابة على تقويم القرارات الإدارية وكفاءة الأداء بغرض التحقق من التنفيذ الفعلي للنشاط بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة مع تجنب الإسراف والخطأ في التنفيذ .

- عدم وجود إجراءات متفق عليها لإجراء المقارنة بين خطط العمل وأهداف الوحدات المختلفة .

- غياب الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على معدلات الأداء المقبولة لوظائف المرؤوسين .

- تعقد الإجراءات والقواعد بالوحدات المختلفة .

- **بالنسبة للتوجيه** : لا يتم تقويم أداء البنك من حيث كونه وحدة إنتاجية تنموية

استثمارية لها صفة عقائدية في المجتمع ، ولا شك أن ذلك ينعكس سلبًا على عملية توجيه العاملين وتحفيزهم وقيادتهم .

- غياب التشجيع للأعمال الجيدة التي يؤديها المرؤوسون .

- عدم إيجاد الحرية الكافية للعاملين الذين تتوافر لديهم القدرة على المشاركة في وضع القرار واتخاذ القرار .

٤٤/٣/٣ : تبين أن نمط القيادة السائد هو نمط القيادة الوظيفي [١] ، وذلك بنسبة إجماع (٧٦,٧٪) .

٤٥/٣/٣ - ٤٨ : تبين أن أسلوب التحفيز بالبنك لا يحقق إرضاء العاملين ؛ وذلك بنسبة إجماع (٧٠٪) ، وهو يعمل على إشباع حاجات العاملين المادية - إلى حد ما - وفي نفس الوقت فهو لا يعمل على إشباع حاجات العاملين للتقدم في العمل ، كما أنه لا يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد للتقدير وتحقيق الذات ؛ ومن ثم يتبين أنه ولو أن هناك إشباعًا ماديًا - إلى حد ما - في نظم الحوافز المطبقة إلا أنه يفتقد إلى توافر المقومات المعنوية من حيث حفز العامل على التقدم في العمل ، وإشباع حاجاته للتقدير وتحقيق الذات ، ولا شك أن نظام التحفيز الكفء هو الذي يتعامل مع كل هذه الاحتياجات المادية والمعنوية للعاملين خاصة إذا كانوا من فئات خاصة تتصف بمستوى تعليمي ومهني متميز كما هو الحال مع فئة العاملين الخبراء بالبنوك .

٤٩/٣ - ٥٤ : تبين أن المعلومات لا تنساب بين القنوات المحددة للاتصال بسهولة ويسر ، وذلك بنسبة إجماع (٧٠٪) ، كما أن المعلومات لا تصل (دائمًا) إلى المعنيين بالأمر في الوقت المناسب ، وبالكمية المناسبة ، وذلك كما أجمع (٦٦,٧٪) من مفردات العينة ، وتعقد الاجتماعات لمناقشة مشكلات البنك بمشاركة العاملين (أحيانًا) إلا أنه تبين عدم وجود سياسة واضحة ومكتوبة لكيفية اتصال الأقسام والأفراد بالبنك بعضها البعض ، وذلك بنسبة إجماع (٩٠٪) ومن العرض السابق يتبين عدم إتاحة الوقت المناسب للاجتماعات الدورية مع العاملين لمناقشة مشكلاتهم ولإعلامهم -

---

(١) للرجوع إلى مواصفات وشروط كفاءة هذا النمط راجع في ذلك :
- د. سمير أحمد عسكر ، مرجع سبق ذكره ، (ص ٣٦٨ - ٣٧٩) .
- د. نادية حمدي صالح ، مرجع سبق ذكره ، (ص ١٦ - ٢٦) .

دائمًا – بما يدور حولهم ، ولا شك أن ذلك ينعكس سلبيًا في وجود قنوات اتصال غير رسمية ، وسيادة شبكات الشائعات أكثر من الاعتماد على الخطوط والقنوات الرسمية للاتصال الكفء .

٤/٣ : الخلاصة :

من عرض نتائج أداء البنك يتضح ما يأتي :

٣/٤/١ : تبين تدهور ملحوظ في نتائج البنك المالية ، وذلك طبقًا للبيانات المنشورة خلال فترة البحث .

٣/٤/٢ : تبين عدم اتباع البنك الأسلوب العلمي الكفء في تأدية الوظائف الإدارية بالبنك ، وعدم توافقها مع العناصر الحاكمة المؤثرة على هذا التنظيم .

* * *

الفَصِلُ الرَّابعُ : النتائج والتوصيات

أولا : النتائج [١] :

١ – استعرضت الباحثة موقف الفكر النظري من متغيرات الدراسة .

٢ – قامت الباحثة بتصميم أسلوب الدراسة الميدانية ، واشتملت على مجتمع البحث – عينة البحث – أساليب جمع البيانات والمقاييس المستخدمة وأساليب التحليل ، وكذلك قامت الباحثة بتصميم نموذج يوضح العلاقة والتفاعل بين متغيرات الدراسة .

٣ – نتيجة للدراسة الميدانية خلصت الباحثة إلى ما يلي :

١/٣ : وجود تدهور في الأداء المالي للبنك خلال فترة البحث .

٢/٣ : العناصر الحاكمة وأثرها على أداء الوظائف الإدارية .

١/٢/٣ : تبين وجود تعارض بين أهداف الأطراف المستفيدة من البنك وضعف صورته أمام المنافسين والحكومة ، كما يوجد تأثير سلبي للتكنولوجي المطبق في البنوك المنافسة على أعمال البنك ، هذا إلى جانب وجود تأثير سلبي للقيود التشريعية بالدولة ، إلا أن مفردات العينة لم تقترح سبل حل هذه المشكلات ، أو اقتراح إجراء تنظيمي محدد لمواجهة ذلك مما يعكس قصور في النظرة الإستراتيجية الأيديولوجية للبنك ، وعدم القدرة على طرح بدائل لمواجهة المتغيرات البيئية الحادثة .

٢/٢/٣ : لمواجهة المنافسة الشديدة من البنوك التجارية التقليدية أنشئت حديثًا

---

(١) تعتبر هذه العناصر جزءًا من العملية التخطيطية أيضًا ، كما ينعكس أثرها على الهيكل التنظيمي وعلى توجيه الأفراد .

إدارات للتسويق المصرفي ، وذلك على الرغم من أنه كان لا بد من الالتفات إلى أهمية ذلك منذ فترة طويلة لتصميم المزيج السلعي الخدمي للبنك .

٣/٢/٣ : مع أن البنك يعتمد - كبديل للفائدة - على المشاركات والمرابحات والمضاربات إلا أنه تبين أن الاعتماد أساسًا على المرابحات ، وذلك بنسبة (٨٠٪) من حجم تعاملات البنك ، هذا مع ما يشوب هذا الأسلوب حاليًا من بعض أنواع الشكوك حول مدى مطابقتها وأسلوب ممارستها للشريعة الإسلامية [1] ، وذلك مما يبعدها عن العناصر العقائدية التي تحكم عملية إنشاء البنك الإسلامي ، ولا شك أن ذلك ينعكس سلبًا على صورة البنك في البيئة الخارجية والداخلية .

٤/٢/٣ : لم يظهر دور البنك الاجتماعي التنموي في معالجة مشاكل الوطن خاصةً فيما يتعلق بمشكلة البطالة ؛ إذ تبين ضآلة مساهماته لتمويل الصناعات الصغيرة وعدم إعطاء الأهمية التنظيمية للوحدات التي تقوم بذلك ، ولا شك أن ذلك يتعارض مع النموذج النظري للبنك الإسلامي ، والذي يؤكد على إعطاء الأولوية لدعم أصحاب المهن والصناعات الصغيرة والحرفيين .

٥/٢/٣ : انحصر نشاط البنك بالنسبة للبحث عن مشروعات وفرص مشروعات جديدة لتمويلها خلال الأربع سنوات الماضية في المشروعات العقارية ، وتمويل النقابات المهنية لإقامة معارض سلع استهلاكية ، ولا شك أن ذلك يفتقد الطبيعة الاستثمارية للبنك الإسلامي خاصة في بلدٍ نامٍ يواجه مشكلات في الاقتصاد القومي مثل مصر ، كما يواجه ظروف إعادة هيكلة الاقتصاد القومي ومحاولة الانطلاق إلى مرحلة تحقيق الكفاية .

* من العرض السابق يتضح عدم التواؤم بين العوامل الحاكمة للبنك بما في ذلك الصفات العقائدية وبين الوظائف الإدارية وأسلوب ممارستها ؛ ومن ثم تفتقد صفة الكفاءة في أدائها ، وهذا يثبت صحة الفرض الأول .

٣/٣ : التخطيط :

١/٣/٣ : اتضح أن أهداف البنك توضع طبقًا للأداء في الماضي بالدرجة الأولى دون

---

(١) انظر في ذلك د. أحمد النجار ، حركة البنوك الإسلامية ، القاهرة ، شركة سبرينت ، (١٩٩٣م) ، (ص ٥٨٩) .

الاهتمام الكافي بظروف المنافسة والمتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحلية والدولية ، هذا إلى عدم توافر شروط الكفاءة في وضع وتطبيق أهداف وسياسات البنك وفروعه .

٢/٣/٣ : مع وجود فرص للبنك ونقاط للقوة تبين أيضًا وجود تهديدات ونقاط ضعف في أدائه الداخلي ، إلا أن الإدارة لا تحاول استخدام أسلوب (PAS) أو (POTE) لتعظيم الإيجابيات وتقليل السلبيات .

٣/٣/٣ : تبين عدم ارتباط وتفاعل وظيفة التخطيط مع كل من وظيفة التنظيم ووظيفة التوجيه .

٤/٣ : التنظيم :

وفقًا لتحليل النتائج تتصف وظيفة التنظيم بما يلي :

١/٤/٣ : كبر نطاق الإشراف على مستوى القمة القيادية العليا .

- غياب بعض الإدارات التي تعكس طبيعة البنك الإسلامي .

- دمج بعض العمليات الفنية والتحليلية مع العمليات الروتينية في إدارة واحدة .

٢/٤/٣ : عدم مناسبة عملية توصيف المناصب بالبنك الإسلامي ، والسبب الرئيسي في ذلك يرجع إلى عدم وجود محتوى حقيقي لعملية وصف المناصب .

٣/٤/٣ : لا يوجد تناسب في أعداد ونوعيات مستويات الوظائف بالبنك ، ويرجع ذلك بصفة رئيسية إلى زيادة نسبة الرؤساء في المستويات المختلفة بالنسبة للأخصائيين ، وإلى تعيين العاملين دون تصور إستراتيجي عن هيكل العمالة المطلوبة لنشاط البنك .

٤/٤/٣ : لا يتم تعيين العاملين بالبنك - دائمًا - لمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، ويرجع ذلك لأسباب أهمها :

- تعيين الموظف بالبنك دون مروره على برامج لتعريفه بفلسفة ومفاهيم البنك ؛ ومن ثم فإن شغل الوظائف أحيانًا يشوبه وجود أنواع من العاملين لا تتوافر لديهم عمق القيم الإسلامية والاقتناع بأيديولوجية البنك .

- عدم تلاؤم هيكل المرتبات والمزايا بالبنك .

٥/٤/٣ : مع أن تجميع الوظائف في وحدات تنظيمية بالبنك مناسب - إلى حد ما -

إلا أنه تبين عدم كفاءة العلاقات الأفقية بين الإدارات .

٦/٤/٣ : تبين عدم تلاؤم الهيكل التنظيمي والوظيفة التنظيمية بالبنك لتحقيق أهدافه وكفاءة عملية التخطيط والتوجيه ، إلا أنه يتلاءم - إلى حد ما - مع وظيفة الرقابة .

٥/٣ : التوجيه :

١/٥/٣ : تبين أن النمط القيادي السائد هو نمط القيادة الوظيفية والتي لا تركز (دائمًا) على مبدأ مشاركة العاملين .

٢/٥/٣ : يهتم أسلوب التحفيز السائد بالحوافز المادية (سلبًا وإيجابًا) مع عدم الاهتمام بالقدر الكافي على التحفيز المعنوي .

٣/٥/٣ : عدم وضوح وكفاءة نظام الاتصالات بين الأفراد وبين الوحدات التنظيمية ، ولا شك أن ذلك يؤدي إلى وجود قنوات اتصال غير رسمية تؤثر سلبًا على أداء البنك .

٦/٣ : الرقابة :

١/٦/٣ : مع الاعتماد أساسًا على الميزانيات التقديرية والتقارير كأدوات للرقابة إلا أنه لا يعتمد مطلقًا على استطلاع آراء العاملين .

٢/٦/٣ : لا يحظى معيار مدى مساهمة البنك ومشاركاته في مجالات الاقتصاد القومي (كأداة رقابية) بأهمية كافية ، ولا شك أن ذلك يفقده صفة من أهم صفاته الحاكمة (الاستثمارية والتنموية) .

٣/٦/٣ : مع تلاؤم وظيفة الرقابة - إلى حد ما - مع تحقيق كفاءة وظيفة التخطيط والتنظيم إلا أنها لا تؤدي إلى تحقيق كفاءة وظيفة التوجيه للعاملين .

٤/٦/٣ : المعايير الرقابية المطبقة لا تتصف بالمعايير الرقابية الإيجابية الشمولية ، والتي يجب أن تنظر إلى أداء البنك من وجهة النظر المالية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية .

من العرض السابق يتبين عدم ممارسة الوظائف الإدارية بالبنك طبقًا للأسلوب العلمي وعدم إيجاد التفاعل بينها ، وبمقارنة ذلك بما سبق عرضه من قياس الكفاءة في أداء البنك المالي يتضح صحة الفرض الثاني للبحث .

ثانيًا : التوصيات :

١ - ضرورة دراسة وتحليل العوامل الحاكمة في تحديد إستراتيجية البنك بصفة عامة

وتوضيحها وتعميقها أمام واضعي هذه الإستراتيجية .

٢ - إعادة النظر في أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية بصفة عامة بالبنك طبقًا لهذه العوامل الحاكمة خاصة ما يتصل منها بالعوامل العقائدية .

٣ - ضرورة اتباع أسلوب التخطيط الإستراتيجي بالبنك ، والذي يعتمد على تحليل عناصر البيئة الخارجية والداخلية من أجل صحة وضع رسالة البنك وأهدافه ، مع مراعاة المتغيرات المختلفة المحيطة ، وتحليل وتشخيص عناصر القوة والضعف ومناطق الفرص والتهديدات مع وضع السياسات المرنة المعبرة عن قدرات وأهداف المنشأة والعاملين بها .

٤ - ضرورة (أن يتبع الهيكل الإستراتيجية) ، وذلك يعني أن يتم تحديد الأعمال والوظائف والوحدات التنظيمية والمستويات الإشرافية طبقًا لاحتياجات الأنشطة الحقيقية على أن يتم اتباع الأسلوب العلمي في وصف الوظائف وتقويمها وتحديد العلاقات أفقيًا ورأسيًا بينها ، مع اتباع المبادئ العلمية في إبلاغ العاملين بأبعاد ومكونات الهيكل التنظيمي وأسس العلاقات ، والتفاعل بين أجزائه وأي تعديلات تطرأ عليه ، وتجنب التعتيم الحادث الآن بالبنك بالنسبة لتعريف العاملين بذلك .

٥ - ضرورة أن يكون للهيكل التنظيمي هوية خاصة نابعة من أيدلوجية البنك وخططه الاستراتيجية ، وألا تكون ممارسة وظيفة التنظيم انعكاسًا لخبرات متعددة واردة مع العديد من العاملين الذين ينتمون إلى بنوك تقليدية أخرى .

٦ - اتباع أسلوب القيادة (الموقفية) واعتبارها إحدى أدوات التحفيز وتحقيق الكفاءة .

٧ - إعادة النظر في نظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي ؛ لتحقيق الإشباعات المادية وإشباعات العاملين للحاجات الاجتماعية والتقدم وتحقيق الذات .

٨ - وجود نظام اتصالات واضح مكتوب مرن ؛ بحيث يؤدي إلى المساهمة في وضع القرارات الفعالة على مختلف المستويات الإدارية ؛ بحيث تعتبر أيضًا أداة تحفيزية وأداة مانعة من تكوين التنظيمات غير الرسمية المعوقة .

٩ - استخدام معايير رقابية متوازنة (كمية ونوعية) ، مع تركيز الأنظمة الرقابية على ما يلي :

أ - التأكد من درجة كفاءة المنظمة في علاقتها بالمجتمع .

ب - كفاءة العلاقات التي توجد بين أجزاء التنظيم المختلفة ويشمل ذلك تقييمًا لأشكال التعاون بين الأجزاء التنظيمية المختلفة وتقويم لدرجة وكفاءة الاتصالات بينها .

جـ - درجة تحقيق الوحدات التنظيمية والفروع المختلفة لأهداف البنك ورسالته ، وذلك يشمل التقييم المالي والاقتصادي والاجتماعي .

د - اكتشاف مناطق القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه البنك في الوقت المناسب ، مع اقتراح الوسائل الكفيلة بتعظيم مواطن القوة والفرص وتلافي مواطن الضعف والتهديدات .

١٠ - إن كلًّا من عناصر العملية الإدارية [التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة] تعتبر في حد ذاتها نظامًا فرعيًّا (Sub - System) في النظام الكلي (The Whole System) ؛ ومن ثم فإنه لا بد من التكامل والتفاعل بين هذه الأنظمة الفرعية في أداء وظائفها لتحقيق الكفاءة لكل منها على حدة - من ناحية - ولتحقيق الكفاءة للنظام الكلي من ناحية أخرى ، ولا يكفي نجاح نظام فرعي منهم بمفرده ؛ حيث إن كلًّا منها هو مدخلات ومخرجات في نفس الوقت لباقي الأنظمة الفرعية الأخرى .

* * *

المراجع

قائمة المراجع العربية :

أولًا : ١ – القرآن الكريم .   ٢ – الأحاديث النبوية .

ثانيًا : الكتب .

١ – د. إبراهيم الغمري ، الإدارة ، دراسة نظرية وتطبيقية ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية (١٩٨٢م) .

٢ – د. أحمد النجار وآخرون ، (١٠٠) سؤال ، (١٠٠) جواب حول البنوك الإسلامية ، القاهرة : الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، (١٩٧٨م) .

٣ – حركة البنوك الإسلامية ، القاهرة ، شركة سبرينت ، (١٩٩٣م) .

٤ – د. البدري أحمد الشرقاوي ، الاستثمارات المالية والإسلامية ، القاهرة ، مطبعة السعادة ، (١٩٨٥م) .

٥ – د. السيد محمد خيري ، الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، (١٩٧٠م) .

٦ – د. حنفي محمود سليمان ، السلوك التنظيمي والأداء ، الإسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، (١٩٧٥م) .

٧ – د. سمير أحمد عسكر ، المدخل إلى إدارة الأعمال ، اتجاه شرطي ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، (١٩٨٠م) .

٨ – د. سيد الهواري ، ما معنى بنك إسلامي ، القاهرة ، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، (١٩٨٢م) .

٩ – التنظيم ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، (١٩٨٨م) .

١٠ – د. طلعت أسعد ، أساسيات إدارة البنوك الإسلامية ، القاهرة ،

مكتبة عين شمس ، (١٩٨٧م) .

١١ - د. علي السلمي ، السلوك التنظيمي ، القاهرة ، دار غريب ، (١٩٨٠م) .

١٢ - د. صديق محمد عفيفي ، مقدمة في إدارة الأعمال ، أسيوط ، مكتبة الطلبة ، (١٩٨٥م) .

١٣ - د. محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية ، الإسكندرية ، المكتب المصري الحديث ، (١٩٩٠م) .

١٤ - د. محمد صالح الحناوي وآخرون ، مجلس الإدارة الفعال في ظل قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم (٢٠٣) ، لسنة (١٩٩١م) ، القاهرة ، المكتب الفني لوزير قطاع الأعمال ، لسنة (١٩٩٣م) .

١٥ - د. محمد حسن ياسين وآخرون ، وظائف الإدارة ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو (١٩٨٣م) .

١٦ - د. محمد شوقي الفنجري ، المذهب الاقتصادي في الإسلام ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، (١٩٨٦م) .

١٧ - د. محمد سويلم ، إدارة المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية « مدخل مقارن » ، القاهرة ، دار الطباعة الحديثة ، (١٩٨٧م) .

١٨ - د. منصور فهمي ، الإنسان والإدارة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، (١٩٨٠م) .

١٩ - د. نادية حمدي صالح ، مذكرات في الإدارة الإستراتيجية ، القاهرة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، (١٩٩٣م) .

ثالثا : المقالات والموسوعات والدوريات :

* الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، الجزء الأول ، القاهرة ، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، (١٩٨٠م) .

* مجلة البنك الإسلامية ، القاهرة ، العدد الرابع والثلاثون ، فبراير (١٩٨٤م) ، العدد الخامس والخمسون ، أغسطس (١٩٨٧م) .

رابعا : التقارير :

١ - تقارير البنك المركزي عن البنوك العاملة في جمهورية مصر العربية .

٢ - الحسابات الختامية والميزانيات المنشورة لبنك فيصل الإسلامي عن فترة البحث .

خامسا : أبحاث غير منشورة :

د. نادية حمدي صالح ، أثر وظيفة التوجيه على تحقيق الخطة بجهاز مشروعات الخدمة الوطنية بالقوات المسلحة ، رسالة دكتوراه ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية ، (١٩٨٩م) .

قائمة المراجع الأجنبية

1 - Brent D. Ruben, Communication and Human Behavior. New York, MacMilan Publishing Company, (1984).

2 - Michele T. Myers, Managing by communication, London, MacGrowh, Inc (1982).

3 - Peter F. Druker, Management, Tasks, Responsibilities, Practies, New York, Harpers College Press, (1977).

4 - Richard L. Daft, Organization Theory and Design, New York, Wedt Publishing Company, (1986).

* * *

النظام القانوني للبنوك الإسلامية

(دراسة مقارنة في وثائق تأسيس البنوك الإسلامية
وتشريعات الشركات والبنوك والفقه الإسلامي)

تأليف

عاشور عبد الجواد عبد الحميد

مُقَدِّمَة

إن قيام البنوك الإسلامية واجب شرعي تفرضه أحكام الشريعة باعتبار أن تأسيس تلك البنوك يقدم البديل الإسلامي للقروض بفائدة ، وكافة أساليب الاستثمار التي تصاحبها معاملات ربوية محرمة ، ولـمَّا كان الابتعاد عن الربا واجبًا شرعيًا ، فإن الوسيلة التي يتحقق بها هذا الابتعاد تعد واجبة كذلك ، استنادًا إلى القاعدة الشرعية القائلة : إن « ما لا يتم الواجب إلا به فهو واجب » [(١)] .

ومن ناحية أخرى ، فإن البنوك الإسلامية ضرورية لتمويل الصناعة والتجارة والزراعة وهذا التمويل واجب شرعًا ؛ لأن قواعد الشريعة الإسلامية تجعل من قيام الصناعات والزراعات والتجارات التي تحقق بها مصالح الناس فرضًا دينيًا ؛ كالجهاد في سبيل الله سواء بسواء ، يقول الإمام ابن تيمية : « فإن الناس لا بد لهم من طعام يأكلونه وثياب يلبسونها ومساكن يسكنونها ، فإذا لم يجلب إليهم ما يكفيهم من الثياب (أي عن طريق التجارة) ، احتاجوا إلى من ينسج لهم الثياب ، ولا بد لهم من مساكن يسكنونها فيحتاجون إلى البناء ؛ فلهذا قال غير واحد من الفقهاء من أصحاب الشافعي وأحمد ابن حنبل ، وغيرهم ؛ كأبي حامد الغزالي ، وأبي الفرج بن الجوزي وغيرهم : إن هذه الصناعات فرض على الكفاية فإنه لا تتم مصلحة الناس إلا بها ، كما أن الجهاد فرض على الكفاية إلا أن يتعين فيكون فرضًا على الأعيان » [(٢)] .

ونظرًا لأهمية البنوك الإسلامية على هذا النحو ؛ فقد أولاها الباحثون عنايتهم بالكتابة والدراسة ، وأضحى لها مجلة شهرية يصدرها الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، إلا أن تلك الكتابات اتجهت نحو الأساليب الشرعية التي تمارسها تلك البنوك كالمضاربة ،

---

(١) الإمام أبو حامد محمد بن محمد بن محمد الغزالي ، المستصفى من علم الأصول ، (١/ ٧١) ، المطبعة الأميرية ، (١٣٢٢هـ) .

(٢) الإمام أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام ابن تيمية ، الحسبة ، (ص ٢٧) .

والمشاركة ، والمرابحة ، والسلم ... إلخ ، ولكن ماذا عن الكيان القانوني (البنك) الذي يطبق تلك الأساليب ؟ ماذا عن الكيان القانوني الذي يباشر العقود الشرعية ويستثمر - عن طريق ممثليه - الأموال لحساب المساهمين والمودعين ؟

إن البنوك الإسلامية - ككيانات قانونية لم تأخذ حقها من الدراسة بعد ، كيف يتكون البنك الإسلامي ؟ وما هو شكله القانوني ؟ وما نوعية الشركاء فيه ؟ وكيف يدار ؟ وما هي أساليب الرقابة عليه ؟ وكيفية تسوية منازعاته ؟ وغير ذلك من المسائل ، كل هذا لم يستوف حظه بعد من الدراسة ؛ ومن ثم فقد استخَرْت اللّٰه تعالى في أن أكتب عن « النظام القانوني للبنوك الإسلامية » لمعالجة المسائل سالفة الذكر ، وعقد مقارنة بين الحلول التي وردت في وثائق تأسيس تلك البنوك ، ومقارنة تلك الحلول مع أحكام الشركات والمعاملات المالية في الشريعة الإسلامية والقوانين الوضعية ، وقد قسمت هذه الدراسة إلى أربعة أبواب ، يسبقها تمهيد أوضحنا فيه مفهوم البنك الإسلامي وخصائصه .

أما الفصل الأول : فموضوعه : تأسيس البنك الإسلامي .

أما الفصل الثاني : فموضوعه : الموارد المالية للبنك الإسلامي .

أما الفصل الثالث : فيدور حول إدارة البنك الإسلامي ، والرقابة عليه ، وتسوية منازعاته .

أما الفصل الرابع : فموضوعه : انقضاء البنك الإسلامي .

* * *

تمهيد :
مفهوم البنك الإسلامي وخصائصه

البنك الإسلامي مشروع اقتصادي له غايات اقتصادية وأهداف اجتماعية ، تبرز خصائصه ، وطبيعي أن يكون هذا المشروع محكومًا بقواعد الشريعة الإسلامية .

أولًا : البنك الإسلامي مشروع اقتصادي :

على خلاف البنك التقليدي الذي هو وسيط مالي يتاجر في الديون ، بمعنى أنه يتلقى ودائع المودعين بفائدة منخفضة ، ويقدمها في صورة قروض واعتمادات بفائدة مرتفعة ، ويحتفظ لنفسه بالفرق بين سعري الفائدة ، فإن البنك الإسلامي مشروع اقتصادي ؛ إذ فضلًا عن قيامه بدور الوسيط المالي (بغير أسلوب الفائدة الربوية) ، فهو يمارس جميع الأنشطة المالية ، والتجارية ، والمصرفية ، والصناعية ، والعقارية ، والزراعية ؛ أي : جميع الأنشطة العمرانية بوجه عام .

ويمكننا تعريف المشروع الاقتصادي بأنه : « مجموع من العناصر البشرية والوسائل المادية يشكل تنظيمًا واحدًا لإحداث نتيجة اقتصادية معينة » [١] .

فالعناصر البشرية يمثلها مدير المشروع والعاملون فيه ، والوسائل المادية هي العقارات والأدوات والمعدات التي يستخدمها المشروع ، تلك العناصر البشرية والوسائل المادية تنصهر في تنظيم واحد ، وتكون وحدة معنوية لها ذاتيتها المستغلة عن ذاتية العناصر الداخلة في تكوينها ، هذه الوحدة المعنوية هي التي تبرر تمتع التنظيم بالاستقلال في

---

(١) راجع : د. محسن شفيق ، المشروعات ذات القوميات المتعددة من الناحية القانونية ، مجلة القانون والاقتصاد ، مايو (١٩٧٧م) ، (ص ٢٥ ، ٣٢٦) ، د. محمود سمير الشرقاوي ، القانون التجاري (ص ٣١) ، دار النهضة العربية ، (١٩٨٢م) ، د. علي حسن يونس ، القانون التجاري ، (ص ٣٣٨) ، طبعة (١٩٧٩م) .

Durand (Paul) : Son Rapport en Traveux de L'assciation Henri Capitnt, Tome 3, paris (1948), p. 49.

إدارته ، وفي ميزانيته ، وفي إنتاجه ، وفي تحمله لخسائره ، واستفادته من أرباحه ، تلك الأرباح - أو إشباع الحاجات - هي النتيجة الاقتصادية للمشروع .

فالمشروع إذن هو اجتماع عنصرين ، أحدهما مادي (هو المال في صوره المختلفة) ، والآخر بشري (وهو العمل) ، أو على حد تعبير جانبه من الفقه الفرنسي توافق بين رأس المال والعمل [١] ، وهذه الفكرة تتفق إلى حد كبير مع التعريف الذي عرف به الفقهاء شركة المضاربة (القراض) ، إذ هي : اجتماع بين عنصري المال والعمل ، يقول الزيلعي : « المضاربة هي شركة بمال من جانب وعمل من جانب » [٢] .

والبنك الإسلامي كمشروع اقتصادي هو بنك من نوع خاص ؛ لأنه يباشر على وجه الاعتياد أعمالًا كثيرة تجمع بين وظائف البنوك التجارية والبنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار والأعمال .

فمن بين الأعمال المصرفية التي للبنك الإسلامي مباشرتها على وجه الخصوص « فتح حسابات الودائع النقدية الجارية وفتح الاعتمادات وقبول الودائع واستثمارها » [٣] ، كما يقوم البنك الإسلامي بالأعمال التجارية والصناعية والزراعية ، ويقدم التمويل لأي مشروع تجاري ، أو صناعي ، أو زراعي ، أو عقاري ، أو عمراني [٤] ، وهو بذلك يمارس نشاط البنوك المتخصصة ويقوم بدورها ، وللبنك الإسلامي كذلك أن يقوم « بأعمال الاستثمار وإنشاء مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرانية والمساهمة

---

(١) "Harmonisation du capital et du Travil".
de Lyon - Caen (Gerard) : La doctrine de L'entrepris, Publiée : en dix ans droit L'entreprts, paris (1984), p. 609.

(٢) فخر الدين عثمان بن علي الزيلعي : تبيين الحقائق ، شرح كنز الدقائق ، (٥/٥٤) ، المطبعة الكبرى ، الأميرية ، (١٣١٥هـ) .

(٣) المادة (٣) فقرة (أ) بند (١ ، ٢ ، ٣) من النظام الأساسي لبنك فيصل الإسلامي المصري ، المادة (٣) بند (٣ ، ٦) من النظام الأساسي البحرين الإسلامي ، المادة (٤) بند (٣ ، ٦) من النظام الأساسي لبنك دبي الإسلامي ، المادة (٤) بند (١ ، ٥) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٣) بند (١) من عقد تأسيس بنك التقوى ، المادة (٢/٤) بند (أ ، ب ، هـ) من اللائحة الداخلية للمصرف الإسلامي التجاري التعاوني المحدود (بنجلاديش) ، المادة (٣) بند (١ ، ٢) من نظام مصرف قطر الإسلامي ، البند سابعًا (أ) من نظام البنك الإسلامي الماليزي .

(٤) راجع : باقي البنود في المواد المذكورة في الهامش السابق .

فيها في الداخل والخارج » [١] .

وتلك وظيفة بنوك الاستثمار ؛ بل إن للبنك الإسلامي أن يباشر الأنشطة المحظورة على البنوك التجارية المختلفة ، فله أن يتعامل في العقارات والمنقولات بالشراء والبيع والاستئجار والتأجير وغير ذلك من التصرفات [٢] .

ثانيا : خصائص البنك الإسلامي :

فضلًا عن كونه بنكًا من نوع خاص ؛ فإن البنك الإسلامي يقوم بدور بنوك التنمية ، وله دور اجتماعي مهم ، يميزه تمامًا عن البنوك التقليدية .

١ - **بنك التنمية** : يحرص البنك الإسلامي على تنمية المجتمع ، ودعم اقتصاد الدولة التي أنشئ فيها ؛ فتنص المادة الأولى من اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية على أن هدف البنك هو : « دعم التنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي لشعوب الدول الأعضاء والمجتمعات الإسلامية مجتمعة ومنفردة ، وفقًا لأحكام الشريعة الإسلامية » .

وعلى الرغم من أن دار المال الإسلامي قامت كمؤسسة اقتصادية تعمل على تحقيق أرباح لصالح المساهمين والمودعين ؛ فهي في الوقت نفسه تعمل على تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية واسعة منها : « تقوية الوحدة الاقتصادية بين الدول الإسلامية ، ومساندة المسلمين في تنمية مشاريعهم الصناعية والتجارية » [٣] .

ويسلك البنك الإسلامي لتحقيق أهداف التنمية عدة طرق : منها تأسيس الشركات ذات الأنشطة المختلفة ؛ فعلى سبيل المثال بلغ عدد الشركات التي أسسها بنك فيصل الإسلامي المصري حتى عام (١٩٨٩م) اثنين وثلاثين شركة ، تغطي كافة مجالات النشاط الاقتصادي ، بلغت رؤوس أموالها (٦٠٠) مليون دولار ، حصة مساهمة البنك فيها حوالي (٦٠) مليون دولار ، فضلًا عن أنه يقدم لها ما يعادل (١٤٠) مليون دولار

---

(١) راجع : باقي البنود في المواد المذكورة في الهامش قبل السابق .

(٢) حيث يحظر القانون على البنك التجاري التعامل في المنقول ، أو العقار ، بالشراء أو البيع أو المقايضة ، يستثنى من ذلك العقار المخصص لإدارة البنك أو الترفيه عن موظفيه (النادي) وإذا آلت إلى البنك ملكية عقار أو منقول ، وفاءً بدين له على أحد العملاء ، وجب عليه تصفية المنقول خلال سنة من تاريخ كسب ملكيته والعقار خلال خمس سنوات ، راجع المادة (٣٩) من القانون المصري رقم (١٦٣) لسنة (١٩٥٧م) ، (قانون البنوك والائتمان) .

(٣) راجع : دليل المساهمين ، مطبوع بواسطة الدار ، بند أولًا وثانيًا .

بأساليب التمويل المختلفة [١] ، ويساهم البنك الإسلامي للتنمية في رأس مال (٥٨) شركة ومشروعًا في مختلف الدول الأعضاء ، بمبلغ إجمالي قدره (٣٣٠) مليون دولار [٢] ، وساهمت دار المال الإسلامي في رأس مال (١٥) شركة موزعة في ست دول [٣] ، وهذه مجرد أمثلة .

ومن هذه الطرق أيضًا ، تدبير احتياجات الدولة من النقد الأجنبي اللازم لتنفيذ خطط التنمية ؛ فعلى سبيل المثال قدم بنك فيصل الإسلامي (٥٠٠) مليون دولار بأسلوب المضاربة للبنك المركزي المصري لتمويل عمليات استيراد سلع إستراتيجية وتموينية مختلفة ، وهذا المبلغ يعادل (٥٠٪) من موارد البنك من النقد الأجنبي [٤] ، وينبغي أن نلفت النظر إلى أن الاستثمار في مشروعات التنمية لا يتعارض مع السعي نحو تحقيق أرباح للمساهمين والمودعين ، صحيح أن هناك مجالات للاستثمار أسهل وأسرع وأعلى ربحًا ، إلا أن الاستثمار في التنمية من الناحية الاقتصادية السليمة [٥] ، ومن ناحية أخرى فإن الاستثمار في التنمية يساهم في الحد من التضخم ؛ لأن العائد المحقق لا ينتج فعلًا إلا من استثمار إنتاجي وتنمية حقيقية .

٢ - **بنك له دور اجتماعي** : التزام البنك الإسلامي بأحكام الشريعة الإسلامية هيأ له دورًا متميزًا ونشاطًا غير تقليدي لا يعرفه البنك التقليدي ، وهو الدور الاجتماعي .

فمن ناحية أخرى لا يمول البنك الإسلامي الأنشطة الضارة بالمجتمع ، ذلك أنه ملتزم بأحكام الإسلام التي تحرم كل ضار وخبيث ، فلا يتعامل البنك « بأي حال من الأحوال في التجارة المتصلة بالمشروعات الحكومية أو الربا المحرم شرعًا أو الصناعة المتصلة بلحم الخنزير » [٦] .

---

(١) راجع : بيان - رئيس مجلس إدارة البنك ، المنشور في مجلة البنوك الإسلامية ، العدد (٦٧) ، (ص ٦) .

(٢) التقرير السنوي للبنك لعام (٨٤ - ١٩٨٥م) .

(٣) النشرة التعريفية للدار ، يناير (١٩٨٤م) .

(٤) بيان رئيس مجلس الإدارة سالف الذكر ، (ص ٧) .

(٥) وارين بوم ، وسكرتز توليبرت ، الاستثمار في التنمية ، دروس من خبرة البنك الدولي ، مجلة التمويل والتنمية ، ديسمبر ، (١٩٨٥م) ، (ص ٢٦ - ٣٧) .

(٦) المادة الأولى من عقد تأسيس دار المال الإسلامي ، المادة (٦٣/٣) من عقد تأسيس بنك التقوى ، وهو حكم مقرر في عقد تأسيس سائر البنوك الإسلامية كما سنرى .

ومن ناحية أخرى يقوم البنك الإسلامي بأداء الزكاة عن رأس ماله ، إرساء لمبدأ التكافل الاجتماعي ؛ حيث يلتزم البنك : « بأداء الزكاة المفروضة شرعًا ، وتعتبر الزكاة التي يؤديها البنك من قبيل التكاليف على الإنتاج ، ويتولى شيخ الأزهر ووزير الأوقاف التحقق من التزام البنك بتخصيص الزكاة وإنفاقها في مصاريفها الشرعية » (١) .

ومن ناحية ثالثة فإن البنوك الإسلامية تقوم بدور بنوك الادخار ؛ حيث نجحت تلك البنوك - خاصةً في مصر - في تجميع ودائع صغار المدخرين ، وفي هذا تنمية للوعي الادخاري لدى أفراد المجتمع ؛ ففي بنك فيصل الإسلامي المصري - على سبيل المثال - تضاعفت أرصدة حسابات الاستثمار لصغار المودعين خلال عشر سنوات ما يقرب من مائة ضعف ؛ بحيث أصبحت هذه الأرصدة - الأقل من (٥) آلاف دولار - تمثل (٨٠٪) من إجمالي الودائع لدى البنك (٢) .

وأخيرًا فإن وثائق بعض البنوك الإسلامية أبرزت هذا الدور الاجتماعي ونصت عليه ضمن وظائف البنك ، بهدف توثيق الترابط والتراحم بين أفراد المجتمع ، من ذلك أن يوظف البنك جزءًا من أمواله للوفاء بالمسؤولية الاجتماعية تجاه المستحقين من عملائه بأسلوب القرض الحسن الذي لا يرد فيه المقترض سوى مقدار القرض فقط (٣) ؛ بل إن بعض البنوك الإسلامية مثل المصرف الإسلامي التجاري التعاوني (بنجلاديش) هدفه الأول والأساسي توفير الاعتمادات لإقراض الأعضاء لأغراض اجتماعية مثل : الخدمات الطبية ، وتعليم الأطفال ، وسداد الديون ، أو أي وجه آخر يرى مجلس الإدارة أنه يدخل ضمن أهداف البنك (٤) ، ولن تتجاوز أقساط سداد القرض قيمة الفائض السنوي لدخل المقترض ، ويغطي البنك أعباء هذه القروض من عائد أنشطته الاستثمارية ، وكذلك من الهبات والمنح التي يحصل عليها البنك ، ذلك أن من أهداف البنك تشجيع الاعتماد على النفس وتبادل المساعدات بين الأعضاء .

---

(١) المادة (٣) من قانون إنشاء بنك فيصل الإسلامي المصري ، انظر كذلك المواد : (٧٦ - ٨١) من نظام مصرف قطر الإسلامي ، المادة (٥٢) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية .

(٢) بيان رئيس مجلس الإدارة سالف الإشارة ، (ص ٦) .

(٣) المادة (٦) من نظام البنك الإسلامي الماليزي ، المادة (٣) بند ثالثًا من نظام مصرف قطر ، المادة (٢٠) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ، المادة (١٤) من قانون البنك اللاربوي الإيراني .

(٤) المواد (٤ ، ٢٤ ، ٢٨) ، من لائحة البنك .

ثالثا : البنك الإسلامي محكوم بقواعد الشريعة الإسلامية :

قبل أن نتكلم عن مظاهر خضوع البنك الإسلامي للشريعة الإسلامية يجب أن نحدد المقصود بالشريعة الإسلامية ، وكيف تحكم قواعدها مسائل المعاملات .

فالشريعة الإسلامية تعني الوحي ، أي ما أوحاه الله تعالى إلى رسوله محمد ﷺ ، وهو القرآن والسنة الثابتة الصحيحة وإن كانت آحاد ، ويدخل في معنى الشريعة كذلك مجموعة الأحكام الشرعية العملية المستنبطة من نصوص الوحي بالأدلة الشرعية المعتبرة ؛ مثل القياس والإجماع والعرف والمصلحة .

والشريعة بهذا المعنى معصومة من الفقد والضياع ؛ لقوله تعالى : ﴿ إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا ٱلذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُۥ لَحَٰفِظُونَ ﴾ [الحجر : ٩] ، ومعصومة من التعارض والاختلاف ، لقوله تعالى : ﴿ وَلَوْ كَانَ مِنْ عِندِ غَيْرِ ٱللَّهِ لَوَجَدُوا۟ فِيهِ ٱخْتِلَٰفًا كَثِيرًا ﴾ [النساء : ٨٢] ، وصالحة للتطبيق في كل زمان ومكان .

وإذا اجتمعت آراء الفقهاء في عصر من العصور على حكم شرعي وصارت إجماعًا ، أصبح هذا الحكم قطعيًا معصومًا ؛ لأن الأمة لا تجتمع على ضلالة ، وما لم تصل الآراء الاجتهادية الفقهية مرتبة الإجماع ، فستبقى على دقتها وروعتها وكمالها - آراء فردية ليست معصومة من الفقد والضياع ، وغير مبرأة من التناقص والاختلاف ، ولا يصح القول : بأنها صالحة للتطبيق في كل زمان ومكان .

أما عن كيف تحكم الشريعة مسائل المعاملات ؛ فإنها قد تنظم مسألة ما بالنص عليها تفصيلًا ، كتفصيل أحكام الميراث واللعان والمداينة ، وقد تضع لها القواعد العامة والخطوط العريضة تاركة التفاصيل تتغير بتغير الظروف والبيئات ، ومعظم أحكام المعاملات تدخل في هذا النوع الثاني .

صحيح أن البحث عن دليل مشروعية كل معاملة أمر محدود ، ولكنه غير واجب ؛ لأن الأصل في المعاملات الإباحة ، ولا حظر إلا بدليل ؛ فإذا استحدث الناس معاملة جديدة ، فليس الواجب أن نبحث هل هي مباحة أم لا ؛ بل الواجب أن نبحث هل هي محظورة أم لا ؟ لأنها مباحة بحسب الأصل ، والحظر هو الاستثناء ؛ ومن ثم يجب إقامة الدليل عليه ، وهذا هو مذهب المحققين من العلماء وهو الراجح ، ويعبر ابن تيمية عن رأيهم فيقول : « الأصل في العقود والشروط الجواز والصحة ، ولا يحرم ويبطل منها

إلا ما دل على تحريمه وإبطاله دليل من نص أو قياس ، وأصول أحمد ﷺ المنصوصة عنه أكثرها تجري على هذا القول ، ومالك قريب منه ، لكن أحمد أكثر تصحيحًا للشروط » (١) .

فالعقود في الفقه الإسلامي غير محصورة ، وطرق الاستثمار المالي يمكن تحديثها ، بشرط مراعاة قواعد وضوابط الأصول العامة للمعاملات ، بأن تكون المعاملة عن تراضٍ لقوله تعالى : ﴿ إِلَّآ أَن تَكُونَ تِجَـٰرَةً عَن تَرَاضٍ مِّنكُمْ ﴾ [النساء: ٢٩] ، وألا يترتب على المعاملة ضرر أو أكل للمال بالباطل لقوله تعالى : ﴿ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَأْكُلُوٓا۟ أَمْوَٰلَكُم بَيْنَكُم بِٱلْبَـٰطِلِ ﴾ [النساء: ٢٩] ، ولقوله ﷺ : « **لا ضرر ولا ضرار** » .

وتأسيسًا على ذلك ، يعتبر كل عقد أو اتفاق أو قانون ينظم تأسيس وتشغيل البنوك والشركات أيًا كان أصله أو مصدره ، يعتبر مقبولًا ومسلمًا به من أحكام الشريعة الإسلامية ، ومناسبًا للأخذ به في مجال البنوك الإسلامية ، متى كان لا يخالف دليلًا شرعيًا من نص أو قياس أو إجماع .

وأول مظاهر خضوع البنك الإسلامي للشريعة الإسلامية عدم تعامله بالربا والتزامه بالضوابط الشرعية في التمويل والاستثمار .

١ - **بنك لا ربوي** : البنك الإسلامي لا يتعامل بنظام الفائدة ، لا أخذًا ولا عطاءً ويباشر نشاطه من خلال عقود شرعية ؛ كالمشاركة والمضاربة والمرابحة ، وأيضًا من خلال كافة العقود والأساليب المستحدثة التي لا تتعارض مع الشريعة ، مثل : البيع الإيجاري والاعتماد بالتأجير (٢) .

وسبب ابتعاد البنك الإسلامي عن التعامل بالفائدة هو كونها من الربا المحرم شرعًا ، وقد حسمت المجامع الفقهية الإسلامية هذه المسألة ، وأول هذه المجامع ، هو مجمع البحوث الإسلامية في مؤتمره الثاني بالقاهرة ، مايو (١٩٦٥م) ؛ حيث قرر علماء خمس وثلاثين دولة إسلامية أن : « الفائدة على أنواع القروض كلها ربا محرم ، لا فرق

---

(١) أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام المعروف بابن تيمية ، الفتاوى الكبرى ، (٣/٣٢٦) ، مطبعة كردستان العلمية ، القاهرة ، (١٣٨٢هـ) .

(٢) راجع : تلك الأساليب في كتابنا « البديل الإسلامي للفوائد المصرفية الربوية » ، (ص ١٧٥) ، وما بعدها ، دار النهضة العربية ، (١٩٩٠م) .

في ذلك بين ما يسمى بالقرض الاستهلاكي وما يسمى بالقرض الإنتاجي ؛ لأن نصوص الكتاب والسنة في مجموعها قاطعة في تحريم النوعين ، وأضاف مؤكدًا أن : « الحسابات ذات الأجل ، أو فتح الاعتماد بفائدة ، وسائر أنواع الإقراض نظير فائدة كلها من المعاملات الربوية المحرمة ، والتزامًا من البنوك الإسلامية بهذا الحكم الشرعي جاء في وثائقها أن تلتزم بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في كل ما يتصل بنشاطها من عقود ومعاملات ، وبوجه خاص إلغاء الربا في جميع صوره ومسمياته ، صريحًا كان أو خفيًّا أو متشابهًا في أمره ، ولها أن تستعين في ذلك بلجنة للرقابة الشرعية » (١) .

وإذا كان نظام البنك الإسلامي ؛ كأي بنك آخر - يجوز تعديله باتفاق الشركاء أو الجمعية العامة للمساهمين ، فإن الحكم الشرعي الخاص بتحريم الفوائد المصرفية لا يجوز تعديله ولو بقرار من الجمعية العامة غير العادية المختصة بتعديل بنود وأحكام النظام الأساسي للبنك (٢) .

٢ - **مراعاة الضوابط الشرعية في التمويل والاستثمار** : ليس البعد عن الربا بكل صوره هو كل ما يلتزم به البنك الإسلامي ، بل يلتزم كذلك بألَّا يمول أو يستثمر في الأنشطة المحرمة شرعًا أو التي تكون فيها شبهات الحرام ؛ لأنه لا يجوز الاسترباح من وراء الحرام عملًا بالقاعدة الشرعية التي تقول بأن : « المنفعة المحظورة شرعًا ، تلحق بالمنفعة المعدومة حسًّا » كذلك فإن الاستثمار والتعامل في أنشطة غير محرمة لا بد أن يتم بوسائل غير محرمة ؛ فيلتزم البنك الإسلامي بالبعد عن الوسائل المحرمة مثل الاحتكار

---

(١) المادة (٤) من نظام بنك البحرين الإسلامي ، ونفس المعنى في المادة الثالثة من قانون إنشاء بنك فيصل الإسلامي المصري ، البند رابعًا من نظام البنك ، الإسلامي الماليزي ، المادة الأولى من قانون البنك اللاربوي الإيراني ، المادة (٣) الفقرة الأولى والأخيرة من نظام مصرف قطر الإسلامي ، المادة (٣) فقرة أخيرة من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (٤) أولًا وثانيًا من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٤) من نظام بنك التقوى ، المادة الأولى من عقد تأسيس دار المال الإسلامي التي جعلت أول أهدافها : « دفع بلوى الربا عن أمة الإسلام » فالمادتان (١ ، ٢) من اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية ، المادة (٤) من نظام بنك دبي الإسلامي ، الذي يباشر نشاطه على غير أساس الربا وما في حكمه .

(٢) فالمادة التي تقرر هذا الحكم « غير قابلة للإلغاء أو التغيير أو الإسقاط في أي وقت من الأوقات ، وبأي حال من الأحوال ، وتحت أي ظروف من الظروف » المادة (٤) من نظام بنك التقوى ، ونفس المعنى في المادة (٥٢) من نظام بنك دبي الإسلامي المادة (٤٩) من نظام بنك البحرين ، المادة (٤٢) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٥٢) من نظام فيصل الإسلامي المصري .

والغش وافتعال الأزمات ؛ لرفع الأسعار وغير ذلك مما نهى الله تعالى عنه (١) .

والاستثمار في الأنشطة غير المحرمة ، وبالوسائل غير المنهي عنها ، ليست كل الضوابط التي يراعيها البنك الإسلامي ، ذلك أن النشاط قد يكون مباحًا ، والوسائل المتبعة مباحة كذلك ، إلا أنه نشاط هامشي ، أو ترفي يحقق مصالح كمالية ويترك مصالح ضرورية أو حاجية أولى بالتحقيق ؛ ومن هنا فإن البنوك الإسلامية تلتزم بترتيب المصالح الواردة في الشريعة الإسلامية ، وتولي عنايتها بالتمويل والاستثمار في مشروعات التنمية خاصة المشروعات الصغيرة ومشروعات الحرفيين : « فلا يحق للبنوك أن تستثمر أموالها بأي حالٍ في الإنتاج الترفي والسلع الاستهلاكية غير الضرورية » (٢) .

رابعًا : دور البنوك الإسلامية على المستوى الدولي :

تأسست البنوك الإسلامية كبنوك دولية ؛ أي بمشاركة من عدة دول إسلامية أو من أشخاص عامة وخاصة تنتمي لعدة دول إسلامية ؛ تلك البنوك الدولية تلعب دورًا مهمًا على مستوى الدول الإسلامية ؛ حيث تساهم تلك البنوك في تحقيق التكامل الاقتصادي بين تلك الدول ، وتساعدها على التخلص من مشكلة الديون الأجنبية .

فضلًا عن أن الاستثمار في تلك البنوك يوفر حماية أكيدة لرؤوس الأموال الإسلامية مما يتهددها من مخاطر جمة ، وأخيرًا فإن الشركات الصناعية التي تساهم البنوك في تأسيسها من شأنها تحرير الدول الإسلامية والعربية من سيطرة الشركات الأجنبية متعددة الجنسيات (٣) .

١ - **الإسهام في تحقيق التكامل الاقتصادي** : ذلك أن التكامل الاقتصادي لا بد أن يواكبه تكامل مالي ، وسبيل هذا الأخير هو تأسيس بنوك دولية تساهم فيها الدول الإسلامية المعنية بالتكامل ، ومن ناحية أخرى فإن أولى خطوات التكامل هو تأسيس مشروعات اقتصادية مشتركة بين الدول الإسلامية ، تلك المشروعات سوف تحصل على

---

(١) لقوله ﷺ : « من احتكر فهو خاطئ » ، وقوله : « من غشنا فليس منا » ، وقوله أيضًا : « من دخل فَوَلِّي شيء من أسعار المسلمين ليغلبه عليهم كان حقًّا على الله أن يقعده بعظيم من النار يوم القيامة » راجع : نيل الأوطار للشوكاني ، (٥/٣٣٥ ، ٣٣٦) .

(٢) المادة (١٨) من قانون البنك اللاربوي الإيراني .

(٣) راجع : التفاصيل في كتابنا البديل الإسلامي ، (ص ١٢٦) وما بعدها .

التمويل اللازم لها من الفوائض المالية الضخمة الموجودة لدى البنوك الإسلامية ، والمحبوسة في الخزائن ، وتتحين الفرصة لتجد لها دورًا في الحياة الاقتصادية ، بعبارة أخرى ، فإنه عن طريق البنوك الإسلامية الدولية يتم الالتقاء والتعاون بين الدول الإسلامية التي لديها فائض من المال ، وليس لديها فرص لاستثماره ، والدول الإسلامية التي ينقصها المال ولديها طاقات بشرية وخبرات فنية وفرص استثمارية كبيرة .

٢ - **التخلص من مشكلة الديون الخارجية** : تطورت مشكلة الديون الخارجية المستحقة على مجموعة الدول الإسلامية - والنامية عمومًا - تطورًا مخيفًا إلى حد أن عددًا كبيرًا من الدول يعتمد بصورة شبه كاملة على القروض الخارجية ؛ ليس فقط لتمويل مشروعاته الأساسية بل لاستيراد قوته اليومي ، ونتيجةً لذلك أصبحت أعباء خدمة هذه الديون (الفوائد والأقساط) تلتهم معظم الدخل القومي للبلاد .

والدول الإسلامية التي توسعت في الاقتراض الخارجي خالفت روح الإسلام وفلسفته التي تحرر المسلم من الذل والهوان والقهر ، والدين يورث ذلك كله ، فقال ﷺ : « **إن الرجل إذا غرم حدث فكذب ، ووعد فأخلف** » ، وكان ﷺ لا يصلي على من مات وعليه دين ، ويقول لأصحابه : « **صلوا على صاحبكم** » [١] ، هذا كله والدين قرض حسن لا ربا فيه ؛ فكيف والقروض الأجنبية لا تتم إلا بفوائد هي الربا الذي يشارك فيه .

ويتلخص دور البنوك الإسلامية في أنها ستقدم صيغة جديدة لتمويل الأنشطة الصناعية والتجارية في الدول الإسلامية على غير أساس الفائدة ، وهذا من شأنه عدم إرهاق الدول طالبة التمويل من ناحية ، وعدم وقوعها في التعبئة الاقتصادية لدول استعمارية من ناحية أخرى .

٣ - **حماية أموال الأمة الإسلامية** : تبلغ رؤوس الأموال العربية المودعة والموظفة في الدول الرأسمالية الغربية ما يزيد عن (٦٧٠) مليار دولار [٢] ، معظمها موظف على شكل ودائع في البنوك أو قروض للحكومات والهيئات الدولية .

والقليل منها على شكل أسهم وحصص في شركات ، وتستفيد الدول الرأسمالية من

---

(١) رواه البخاري ومسلم .

(٢) كشفت عن هذا الرقم ندوة المصارف العربية لعام (١٩٨٩م) ، ونشر في جريدة الأهرام ، العدد الصادر في (١٩٨٩/١٢/١م) ، (ص ٧) .

تلك الأموال إفادة بالغة في علاج مشاكلها الاقتصادية .

تلك الأموال الإسلامية والعربية مهددة بالمخاطر ؛ فالأموال المودعة في البنوك عرضة للمصادرة والتجميد كما حدث للودائع الإيرانية في البنوك الأمريكية ؛ فقد جمدتها السلطات الأمريكية بمجرد أن هددت إيران بسحبها (١) ؛ أما الأموال الموظفة في صورة استثمارات عقارية ؛ فهي عرضة للتأميم في أي وقت وعند أول أزمة سياسية ؛ ولذلك فإن الاستثمار في الدول الأوروبية لم يعد أضمن مكان للاستثمار ، وهنا يأتي دور البنوك الإسلامية التي تتلقى أموال المسلمين لتستثمرها في بلاد المسلمين لخير المسلمين .

٤ - **الإفلات من قبضة الشركات الأجنبية متعددة الجنسية** : عرفت الدول العربية والإسلامية ظاهرة الشركات الأجنبية متعددة الجنسية ، شأنها في ذلك شأن بقية الدول النامية ، تلك الشركات غالبًا ما تتدخل في سياسة الدول المضيفة ؛ فقد وقفت - مدعومة بقوة حكومات دولها - ضد مصدق في إيران في بداية الخمسينات عند قيامها بتأميم صناعة البترول ، وأسقطت حكومة الليندي في شيلي عندما أرادت مباشرة حقها في السيادة على مواردها الطبيعية من النحاس (٢) .

على أن مبررات وجود الشركات متعددة الجنسية في الدول العربية والإسلامية لم تعد قائمة ، تلك المبررات كانت تتمثل في حاجة الدول العربية المضيفة إلى رأس المال والتكنولوجيا ؛ فلم تعد الشركات متعددة الجنسية تنقل رؤوس أموال إلى الدول النامية ؛ حيث إن رصيد هذه التحويلات أصبح سالبًا ابتداءً من عام (١٩٧٠م) ؛ فقد أوضحت دراسة الأمم المتحدة عام (١٩٧٣م) ، أن الشركات الأمريكية حركت في عام (١٩٧١م) ، تدفقًا ماليًا نحو الخارج مقداره (٨) مليار دولار للاستثمارات المباشرة مقابل تدفق مالي نحو الداخل قدره (٩) مليار دولار ؛ أما عن نقل التكنولوجيا ، فإن الدراسات أثبتت أن تلك الشركات تتردد في أن تجلب معها أفضل

---

(١) راجع : التفاصيل في :

BERLIOZ (Georges) : La crise iranienne, Article Publié en : Les EURO Cré dits, Paris, (1981), p. 593 et ss.

(٢) راجع : د. مصطفى السعيد ، الشركات متعددة الجنسية والوطن العربي ، الهيئة المصرية العامة للكتاب (١٩٨٧م) ، (ص ٨٠) ، محمد السيد السعيد ، الشركات متعددة الجنسية ، آثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، الهيئة العامة للكتاب ، (١٩٧٨م) ، (ص ٣٣١ - ٣٣٥) .

تكنولوجيا متوفرة لديها ، وحتى في حالة موافقتها على نقل جزء يسير من تلك التكنولوجيا ، فإنها تسترد جزءًا كبيرًا من المال تحت اسم مقابل براءات اختراع وعلامات تجارية وخلافه [١] .

وهنا يظهر دور البنوك الإسلامية التي يمكنها بما لديها من أموال تأسيس شركات وطنية تحل محل الشركات الأجنبية ، أما عن التكنولوجيا الحديثة فإنه يمكن الحصول عليها عن طريق الشراء أو التأجير ، والتفاوض حول ذلك من مركز قوي ؛ لأن البنوك الإسلامية الدولية ستحظى بدعم وتأييد كافة الدول المشاركة فيها .

* * *

(١) المستشار : محمود حافظ غانم ، الاستثمارات الأجنبية ودور الشركات متعددة الجنسية ومشكلة صيانة الاستقلال الاقتصادي ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي للاقتصاديين المصريين ، (١٩٧٦م) ، (ص ٩٠) .

الفَصْلُ الأولُ : تأسيس البنك الإسلامي

يعرف تأسيس البنك – كمشروع اقتصادي – بأنه العمل الذي ينشأ بمقتضاه شخص معنوي جديد لشروط وأوضاع النظام القانوني الذي يرتبط به هذا الشخص ، ويتطلب تأسيس البنوك الإسلامية – كغيرها من البنوك – اجتماع عناصر قانونية وأخرى مالية .

فأما العناصر المالية فتتعلق بالموارد المالية للبنك ، وأما العناصر القانونية فتتعلق بالشركاء في البنك والأداة القانونية المنشئة له ، والشكل القانوني الذي يتخذه وأيضًا بالشخصية المعنوية للبنك وما ينتج عنها من التسليم له بجنسية معينة ، وأخيرًا وظائف البنك الإسلامي وامتيازاته ، وسوف نتناول تلك العناصر القانونية في المباحث الستة التالية .

* * *

المَبْحَثُ الأَوَّلُ

الشركاء في البنك الإسلامي

قبل أن نتكلم عن أنواع الشركاء المؤسسين أو المنضمين لبنك إسلامي نتعرض للإجابة على سؤال مؤداه : هل كل شخص يصلح أن يكون شريكًا ؟ بعبارة أخرى ، هل تشترط الشريعة الإسلامية شروطًا في الشريك ؟

المطلب الأول : الشروط الواجب توافرها في الشريك :

لا تشترط القوانين الوضعية شروطًا خاصة في الشركاء المؤسسين ، أو المنضمين إلى بنك تقليدي ، متى كانوا حسنى السمعة ، كاملي الأهلية ، قادرين على الوفاء بالتزاماتهم ، ذلك أن أعمال البنوك لا تقوم بها إلا شركات المساهمة ، وتلك الأخيرة تطرح أسهمها للاكتتاب العام فيصير شريكًا في البنك كل من يشتري سهمًا واحدًا فيه ويسدد قيمته .

فهل الأمر كذلك في البنوك الإسلامية ؟ أم أن هناك شروطًا خاصة يجب توافرها في الشريك ، ومبعث إثارة هذا السؤال هو أن البنك الإسلامي - كمشروع اقتصادي - محكوم بقواعد الشريعة الإسلامية ، أي أن الأمر يتصل بالحلال والحرام ، فهل معنى ذلك أن الشريك في البنك الإسلامي يجب أن يكون شخصًا مسلمًا أم أن باب المشاركة مفتوح أمام غير المسلمين من أهل الكتاب ؟ اختلفت الإجابة على هذا السؤال بين بنك وآخر ؛ فقد أخذ نظام بعض البنوك بقصر حق المساهمة على المسلمين (١) ، بينما أخذ نظام البعض الآخر بقصر حق تملك أسهم البنك على الأشخاص الذين يحملون جنسية دولة معينة ، وهي الدولة التي تأسس البنك طبقًا لقوانينها واتخذ منها مقرًا رئيسيًا له (٢) ، وهذا يعني أن كل من يحمل جنسية تلك الدولة من حقه أن يكون

(١) م (١٠) من النظام الأساسي لبنك فيصل الإسلامي المصري ، م (١٦) من نظام بنك فيصل الإسلامي السوداني ، م (١٥) من نظام بنك التضامن الإسلامي السوداني ، م (٣) من اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية .

(٢) قصرت المادة (١٠) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية حق تملك الأسهم على المصريين ، م (٩) من نظام بيت التمويل الكويتي ، م (١١) من نظام بنك البحرين الإسلامي على =

شريكًا ، وترك النظام الأساسي لبعض البنوك الإسلامية هذه المسألة دون حسم ، وقرر أن انتقال ملكية الأسهم يتم وفقًا لشروط وإجراءات يضعها مجلس إدارة البنك (١) ، وأخيرًا فقد نص النظام الأساسي لبعض البنوك على أن أسهم البنك لا يجوز تملكها أو تداولها ، إلا للمسلمين وأهل الكتاب الذين يرتضون المنهج الإسلامي الذي تسير عليه معاملات البنك (٢) .

هذا ما أخذت به البنوك الإسلامية ، وكل اتجاه قد راعى مصلحة معينة ، فأي هذه الاتجاهات يؤيده الدليل الشرعي ، وأيها أقرب إلى روح الشريعة الإسلامية السمحاء ؟

لقد ناقش فقهاء المسلمين مدى جواز مشاركة المسلم لغير المسلم ؛ فذهب فقهاء الحنفية إلى صحة المضاربة بين المسلم والذمي والمستأمن مطلقًا ، متى كانت الشركة تمارس نشاطها في الدولة الإسلامية .

أما إذا أخذ غير المسلم المال ليضارب به في دولة غير إسلامية ، أي نقل - باصطلاح الفقه القانوني - مركز نشاط المشروع ، فإن كان هذا بإذن المسلم صحت المضاربة ، وإلا فسدت ، فإذا دخل المسلم الدولة غير الإسلامية (دار الحرب أو العهد) بأمان صحت المضاربة ؛ لأنه لا يوجد حينئذ اختلاف في الدارين (٣) .

وذهب المالكية إلى جواز أن يأخذ المسلم مال الذمي مضاربة ، وإلى كراهية أن يأخذ الذمي مال المسلم مضاربة ، وذلك خشية أن يتعامل الذمي في المحرمات كالخمر والخنزير مثلًا ، جاء في المدونة : « لا أحب للرجل أن يقارض إلا رجلًا يعرف الحلال والحرام وإن كان رجلًا مسلمًا ، فلا أحب أن يقارض من يستحل شيئًا من الحرام في البيع والشراء » (٤) .

وقريب من ذلك مذهب الحنابلة ، إلا أنهم أجازوا أن يأخذ الذمي مال المسلم مضاربةً ، طالما كان المسلم أو وليه - يحضر معاملة الذمي بالبيع والشراء ، وقالوا

= البحرينيين ، والمادة (٦) من لائحة المصرف الإسلامي التجاري التعاوني (بنجلادش) على الجنسية البنجلاديشية .

(١) م (١٦) من نظام بنك التقوى ، م (٧) من نظام بنك البركة السوداني .

(٢) م (٦/ب) من نظام البنك الإسلامي السوداني .

(٣) الكاساني ، بدائع الصنائع ، (٨١/٦ ، ٨٢) ، السرخسي ، المبسوط (١٣٠/٢٢) .

(٤) الإمام مالك بن أنس ، المدونة الكبرى ، (١٠٧/١٢) .

بكراهيتها إذا انفرد الذمي بالبيع والشراء (أي بتشغيل المشروع وإدارته) خشية أن يتعامل بالربا [١] .

وذهب الشافعية إلى عدم جواز المضاربة بين المسلم والذمي مطلقًا ، وعللوا ذلك بأن أموال أهل الذمة ليست طيبة ، فهم يبيعون الخمر ويتعاملون بالربا ، وأيضًا لما ثبت عندهم من قول ابن عباس : « أكره أن يشارك المسلم اليهودي والنصراني » [٢].

نخلص من العرض السابق إلى أن مشاركة الذمي للمسلمين في مشروع اقتصادي يعد جائزًا على مذهب الحنفية والحنابلة والمالكية طالما انتفت شبهة أن يتعامل الذمي بالربا ، أو شيء من المحرمات في الإسلام ، وتنتفي هذه الشبهة إذا كان من حق الشريك المسلم - بل من واجبه ديانة - الرقابة على المشروع والاطلاع على سير أعماله ونشاطه ، وهذا ما عبر عنه فقهاء الحنابلة بقولهم : « بحضور المسلم أو وليه - أي نائبه معاملة الذمي » .

أما ما ذهب إليه الشافعية من عدم جواز المضاربة بين المسلم والذمي مطلقًا فغير مسلم به ، وقد ردَّ ابن قدامة على حجج الشافعية فقال : « إن العلة في كراهة ما خلوا به هي معاملتهم بالربا وبيع الخنزير والخمر ، وهذا منتفٍ فيما حضره المسلم أو وليه ، (أي كان للمسلم بالتعبير الحديث - حق الرقابة على نشاط المشروع) والقول بأن أموالهم غير طيبة لا يصح ، فإن النبي ﷺ قد عاملهم ورهن درعه عند يهودي على شعير أخذه لأهله ، وأضافه يهودي بخبز وإهالة سنخة (نوع من الطعام) ولا يأكل النبي ما ليس بطيب ، ويحمل قول ابن عباس على ما لم يحضره المسلم أو وليه » [٣] .

خلاصة القول أن ما يؤيده الدليل الشرعي ويتجاوب مع روح الشريعة الإسلامية السمحاء هو جواز مساهمة غير المسلمين (الموجودين في الدولة الإسلامية) في البنوك الإسلامية ؛ فقد يوجد بين هؤلاء من يحترم مذهبه الذي يحرم الربا ، أو يرغب في التعاون مع المسلمين من بني وطنه ، ويرضى بأن يحكم الإسلام معاملاته [٤] ، فضلًا

---

(١) ابن قدامة ، المغني على مختصر الخرقي ، (١/٥ ، ٢) .

(٢) المطيعي ، تكملة المجموع شرح المذهب ، (٥٠٤/١٣) .

(٣) ابن قدامة ، المغني ، (٢/٥) .

(٤) يطبق الأقباط في مصر - عن رضا - نظام الإسلام في المواريث والقوامة والوصية ، راجع تقرير د. وايت إبراهيم أمام المؤتمر الدولي للقانون المقارن الذي عقد في لاهاي (٢ ، ٦ أغسطس ١٩٣٢م) منشور ضمن تقرير باللغة الفرنسية في مجلة القانون والاقتصاد (١٩٣٢م) ، (ص ٢٩٩) للفقيه الفرنسي (LAMBERT) .

عن أن قفل الباب أمام مساهمتهم في البنوك الإسلامية يترتب عليه أحد أمرين : إما ألا يشاركوا في أية بنوك أو مؤسسات مالية بتاتًا وفي هذا ظلم لهم ، وإما أن نسمح لهم بتأسيس بنوك خاصة بهم تتعامل بالربا ، وهذا معناه أن الدولة الإسلامية تحمي النظام الربوي وترعاه ، وهو أمر لا يجوز .

إن الإسلام أقر حقوق غير المسلمين ، وحرم ظلمهم ، وأوجب على المسلمين الدفاع عنهم وفاءً بعهد الذمة ، وليس أبلغ في التعبير عن روح الإسلام هذه منذ عهد النبي ﷺ ليهود المدينة الذي جاء فيه : « وأن اليهود ينفقون مع المؤمنين ما داموا محاربين ، وأن يهود بني عوف ، أمة مع المؤمنين ، لليهود دينهم وللمسلمين دينهم مواليهم وأنفسهم ، إلا من ظلم وأثم فإنه لا يوتغ إلا نفسه وأهل بيته ، وأن ليهود بني النجار مثل ما ليهود بني عوف ، وعدَّد طوائف اليهود في المدينة ثم قال : وأن على اليهود نفقتهم ، وعلى المسلمين نفقتهم ، وأن بينهم النصر على من حارب هذه الصحيفة ، وأن بينهم النصح والنصيحة ، والبر دون الإثم » (١) .

وعلى ذلك فإن البنوك الإسلامية التي تنص في نظامها الأساسي على جواز انضمام غير المسلمين إليها كشركاء قد أخذت بروح الشريعة السمحاء وبالرأي الذي يؤيده الدليل الشرعي ؛ أما البنوك التي أخذ نظامها بقصر تملك أسهم البنك على المسلمين وحدهم فهو وضع مؤقت ، حتى يستقيم عود البنوك الإسلامية وترسخ جذورها ، وفي جميع الأحوال يمكن - لضمان عدم سيطرة غير المسلمين على المشروع - تحديد نسبة معينة من رأس المال لا يتخطاها مساهمة غير المسلمين (٢) .

المطلب الثاني : أنواع الشركاء في البنك الإسلامي :

تنشأ البنوك الإسلامية بمشاركة بين عدد من الشركاء ، هؤلاء الشركاء قد يكونون - كما هو الحال في البنوك التقليدية - من الأشخاص الخاصة (طبيعية أو معنوية) أو من الأشخاص المعنوية العامة ، أو من الدول ، وأخيرًا قد تساهم المؤسسات والمنظمات

---

(١) ابن هشام ، السيرة النبوية ، (١٠٧/٢ ، ١٠٨) .

(٢) ومع ذلك فإن البنوك الإسلامية الدولية التي تقتصر المساهمة فيها على الدول كالبنك الإسلامي للتنمية يجب ألا يسمح للدول غير الإسلامية بالانضمام إليها ، حفاظًا على الهوية الإسلامية للبنك ، ولانتفاء المصلحة التي أجازت للذميين المساهمة في البنوك الإسلامية الوطنية .

الدولية في تأسيس هذه البنوك ، فما هو حكم مشاركة كل نوع من هؤلاء ؟

١ - **الأشخاص الخاصة** : يندرج تحت اصطلاح الأشخاص الخاصة آحاد الناس من أفراد المجتمع ، والشركات والمؤسسات الخاصة التي يملكها هؤلاء الأفراد ؛ أي : الأشخاص الخاصة الطبيعية والمعنوية .

وبالنظر في وثائق البنوك الإسلامية الوطنية نجد معظم رأس مالها يأتي من مشاركة الأشخاص بالمعنى السابق ، فقد تأسست دار المال الإسلامي بمساهمات من الأشخاص الخاصة وحدها دون مشاركة أي شخص عام وطني أو دولي ، وكذا بنك البركة السوداني ، والبنك الإسلامي السوداني ، وبنك التقوى ، والمصرف الإسلامي التعاوني (بنجلاديش) ، وتزيد مساهمة الأشخاص الخاصة عن (٩٠٪) من رأس المال لكل من بنك فيصل الإسلامي المصري ، والسوداني ، وبيت التمويل الإسلامي العالمي ، وبنك البحرين الإسلامي ، ومصرف قطر الإسلامي ، وغيرها من البنوك التي لم تظهر وثائقها مقدار مساهمة الشركاء .

ولا عجب أن يحتل رأس المال الخاص هذه المكانة في البنوك الإسلامية ؛ ذلك أن مسائل التجارة والمال والصناعة والاقتصاد متروكة - في ظل النظام الإسلامي - للقطاع الخاص ما لم يقع في محظور شرعي كالاحتكار والظلم والغش وما إلى ذلك .

وإذا كانت مساهمة الأشخاص الخاصة الطبيعية في تأسيس البنوك الإسلامية لا تحتاج إلى دليل شرعي ، فإن الفقه الإسلامي يحمل في ثناياه ما يفيد مشروعية مساهمة شخص معنوي في تأسيس البنوك والشركات ، فإذا تكونت شركة مضاربة برأس مال من بعض الشركاء ، وبحصص عمل في هذا المال من البعض الآخر ، واكتسبت الشركة شخصيتها المعنوية ، وذمتها المالية المستقلة عن ذمم الشركاء ، أي : صارت شخصًا معنويًا ، فإن جمهور الفقهاء يجيز لمديري هذه الشركة (المضاربين) ، أن يقدموا أموال المضاربة كحصة في شركة أموال (عنان) ، وتتم هذه المساهمة بالتفويض العام عند بعضهم [١] ، وبالإذن عند البعض الآخر [٢] .

(١) وهم الحنفية والحنابلة ، انظر الكاساني ، بدائع الصنائع ، (٩٥/٦) ، البهوتي ، كشاف القناع عن متن الإقناع ، (٥٠٢/٣) .

(٢) وهم المالكية ورأي عند الشافعية ، راجع : الإمام مالك والمدونة ، (١٠٤/١٢) ، الرملي ، نهاية المحتاج =

٢ – الأشخاص المعنوية العامة : طبقًا لأحكام القانون الوضعي يجوز للأشخاص المعنوية العامة (مثل المؤسسات والهيئات والمشروعات التابعة للدولة والمملوكة لها) ، المساهمة في تأسيس بنك فيصل الإسلامي المصري ، وساهمت الهيئة العامة لقاعة الصداقة السودانية ، في رأس مال بنك فيصل الإسلامي السوداني ، وشاركت الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية بالبحرين ، في إنشاء بنك البحرين الإسلامي ، وتمتلك البنوك الحكومية التجارية الأربعة في مصر [١] ، (٨٠٪) من رأس مال المصرف الدولي للاستثمار والتنمية ، وساهمت خمس هيئات عامة في تأسيس البنك الإسلامي الماليزي [٢] .

وإذا كانت فكرة الشخص المعنوي العام لا يوجد في الشريعة ما يعارضها ، أو ما يحول دون قبولها [٣] ، فإن قواعد تلك الشريعة تقبل مساهمة الشخص المعنوي العام في تأسيس البنوك والشركات ، باعتبار أن مسائل التجارة والمشاركة كلها تقوم على التراضي والعرف طالما ابتعد كلاهما عن دائرة الحرام .

ومما يصلح دليلًا يحتج به في هذا المجال أحكام الوقف ؛ إذ الوقف شخص معنوي عام ، وعلى الناظر أن ينمي أموال الوقف وله أن يشارك بها [٤] ، فإذا حدث ذلك كنا بصدد شخص معنوي عام يشارك في تأسيس مشروع اقتصادي .

٣ – الدول : لا شك أن المفهوم القانوني للدولة قد تغير عن ذي قبل ، فلم يعد دور الدولة يقتصر على مفهوم الدولة الحارسة التي تتحدد وظائفها في القيام بمسائل الحرب والسلام والسياسة الخارجية ؛ بل أصبحت الدولة اليوم تاجرة وصانعة ومقاولة ، كما اضطلعت بدور رجال الأعمال والبنوك [٥] ، فأقبلت على التأسيس والمساهمة في البنوك لتحقيق مصلحتها ومصالح شعبها ، فأسست دول المجموعة الاقتصادية الأوروبية (البنك الأوروبي للاستثمار)

= إلى شرح المنهاج ، (٥/٢٢٩) .

(١) هي : البنك الأهلي المصري ، وبنك مصر ، وبنك القاهرة ، وبنك الإسكندرية ، وهي أشخاص معنوية .

(٢) هي : هيئة الحجاج للإدارة والتمويل ، المؤسسة الإسلامية الخيرية بماليزيا ، المجالس الدينية للدولة ، الهيئات القومية للدولة ، راجع البند ثانيًا من نظام البنك .

(٣) راجع لاحقًا الفصل الرابع من هذا البحث .

(٤) د. محمد سلام مدكور ، الوجيز لأحكام الوصية والوقف ، (ص ١٤٨ – ١٧٩) .

(٥) راجع تطور دور الدولة في النشاط المصرفي في :

VASSEUR (M) : L'Etat Banquir D'affaires, Paris (1962), pp. 139-141.

وقررت المادة (١٢٩) من اتفاقية روما لسنة (١٩٥٢م) أن كل دولة عضو في المجموعة تكون بالضرورة عضوًا في البنك [(١)] .

وعلى المستوى العربي أسست حكومات مصر ، وليبيا ، وسلطنة عمان المصرف العربي الدولي للتجارة الخارجية والتنمية ، بموجب اتفاقية دولية موقعة في (٢٢ من أغسطس ١٩٧٣م) .

وعلى الصعيد الإسلامي أنشأ البنك الإسلامي للتنمية باتفاقية (١٢ من أغسطس ١٩٧٤م) ، الموقعة من (٣٢) دولة إسلامية من أعضاء منظمة المؤتمر الإسلامي ، فضلًا عن أن مساهمة الدول في البنوك الإسلامية أخذت شكلًا آخر ، عن طريق إحدى الوزارات ؛ فقد ساهمت وزارة الشؤون الدينية والأوقاف السودانية في بنك فيصل الإسلامي السوداني ، وشاركت وزارات الأوقاف والعدل والمالية في تأسيس بيت التمويل الكويتي ، وتعد وزارة العدل والشؤون الإسلامية البحرينية شريكًا أساسيًا في بنك البحرين الإسلامي ، وساهمت حكومة ماليزيا بأكثر من ثلث رأس مال البنك الإسلامي الماليزي ، والسؤال الذي يثار هو : هل يقف مفهوم الدولة الإسلامية عند الدولة الحارسة ؟ أم يتخطاه إلى الدولة الصانعة والتاجرة ؟

في رأيي أن قواعد الشريعة الإسلامية لا تمنع الدولة من إنشاء أو مشاركة في مشروعات اقتصادية تحقق مصلحة أفراد شعبها ؛ بل قد يكون تأسيس تلك المشروعات واجبًا على الدولة إذا عجز رأس المال الخاص - أو خاف - عن تأسيسها ، وسند رأيي هذا أمور منها :

أ - إن الدولة في الإسلام مخاطبة بالنداء القرآني الكريم الذي يوجب عمارة الأرض في قوله تعالى : ﴿ هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ ٱلْأَرْضِ وَٱسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا ﴾ [هود: ٦١] ، قال الإمام ابن العربي : الاستعمار : طلب العمارة ، والطلب المطلق من الله على الوجوب [(٢)] .

وقال الجصاص : « وفيه الدلالة على وجوب عمارة الأرض للزراعة والغراسة والأبنية [(٣)] ، ولذلك فهم الفقهاء أن قيام الصناعات والتجارات فرض على الكفاية

---

(١) راجع :

BECANE (J.C) : La Banque europé enne D'investss ment, Thé se Touiouse (1964), p. 15.

(٢) ابن العربي ، أحكام القرآن ، (١٠٥٩/٢) . (٣) الجصاص ، أحكام القرآن ، (٢٣/٣) .

لا تتم مصلحة الناس إلا بها » (١) .

ب - يثبت التاريخ أن الدولة الإسلامية أسست المشروعات والشركات بنفسها ، وبالمشاركة مع غيرها ، من ذلك مشروع استصلاح واستزراع البطائح (٢) ، ويقرر المقريزي أنه في زمن السلطان الأيوبي العادل تولى الجيش بجنوده زراعة الأرض (٣) ، وما حكاه الآبي (الفقيه المالكي) ، من أن بعض الخلفاء كانوا يعهدون إلى عمال من قبلهم بالاتجار في السلع ، ويبيعون بسعر أقل من السعر الذي يبيع به التجار الذين يغالون في الأثمان ، وكان رأس مال التجارة وأجر العمال من بيت المال (٤) ، وغير ذلك كثير .

٤ - **المؤسسات والمنظمات الدولية** : قد تساهم - إلى جانب الأشخاص الخاصة والعامة والدول - والمؤسسات والمنظمات الدولية في تأسيس البنوك التقليدية ، مثال ذلك : مساهمة الوكالة الدولية لغوث وتشغيل اللاجئين في تأسيس البنك الأردني للتنمية الاقتصادية (٥) ، فهل يجوز للبنوك الإسلامية أن تقبل مساهمة المؤسسات والمنظمات الدولية ؟

في رأيي أنه لا يوجد في أحكام الشريعة ما يحول دون قبول هذه المساهمة ، طالما كانت تحقق مصلحة البنك الإسلامي ولا تمثل خطورة على مقاصده وأهدافه ، وعلى كلٍّ ، فإن المنظمات الدولية الإسلامية لا زالت ضعيفة من الناحية الاقتصادية ، وأيضًا من ناحية الصلاحيات والسلطات ولم تشارك في أية بنوك إسلامية .

* * *

(١) ابن تيمية ، الحسبة ، (ص ٢٧) .

(٢) كانت البطائح أرضًا مغمورة بالمياه بين البصرة والكوفة ، فأمر معاوية واليه على خراج العراق بإصلاحها ، فاستصلح منها مساحة عشرة آلاف ميل مربع ، بلغت غلتها خمسة ملايين درهم في السنة ، راجع د. محمد ضياء الدين الريس ، الخراج والنظم المالية للدولة الإسلامية ، (ص ١٨٧ ، ١٨٨) .

(٣) المقريزي ، إغاثة الأمة بكشف الغمة ، (ص ٣٠) .

(٤) راجع د. يوسف قاسم ، التعامل التجاري في ميزان الشريعة الإسلامية ، (ص ٩٨) .

(٥) أنشئ هذا البنك بالاتفاقية الموقعة في (٨ يونيو ١٩٥١م) ، واتخذ مركز إدارته عمان ، راجع :
ADAM. H.T : Les Organismes Intenationaux Spe´cialisés. vol. 1. Paris, (1965), p. 132.

المَبْحَثُ الثَّانِي

الأداة القانونية المنشئة للبنك الإسلامي

لا تختلف الأداة القانونية المنشئة للبنك الإسلامي عن تلك التي ينشأ بمقتضاها البنك التقليدي ، هذه الأداة قد تكون أداة وطنية أو أداة دولية .

فالأداة الوطنية تصدرها سلطة وطنية مختصة ، أو يقوم بها الشركاء طبقًا للأوضاع التي تقررها هذه السلطة ؛ فقد ينشأ البنك بموجب عقد من عقود القانون الخاص بموجب قانون تصدره السلطة التشريعية .

أما الأداة الدولية فهي تصدر عن إدارة دولية ، كالاتفاقية الدولية ، أو قرار من منظمة دولية .

١ - عقد من عقود القانون الخاص :

إذا سلك الشركاء هذه الطريقة لتأسيس البنك ، فما عليهم إلا أن يوقعوا عقد التأسيس الذي يتم وفقًا لقوانين الرقابة على النقد والائتمان في دولة المقر ، والبنوك التي تؤسس بهذه الطريقة بنوك وطنية خالصة مهما كانت جنسية الشركاء ، يستوي في ذلك أن يبرم عقد التأسيس طبقًا لقوانين الشركات والائتمان العادية في الدولة ، أو وفقًا لقوانين خاصة ؛ فقد تم تأسيس دار المال الإسلامي ، وبنك التقوى بعقود طبقًا للقوانين العادية في كومنولث جزر البهاما ، وأنشئ بيت التمويل الإسلامي العالمي بعقد راعى الشروط والأوضاع التي قررتها المادة (٢٦) من قانون الشركات في لكسمبرج [١] .

وقد تصدر الدولة قانونًا خاصًا يعتبر بمثابة إطار يحكم البنوك والشركات التي تؤسس طبقًا له ولا تخضع للقوانين العادية ، مثال ذلك القانون الاتحادي رقم (٦) لسنة (١٩٨٥م) ، بشأن المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في دولة الإمارات العربية المتحدة [٢] ، وقانون البنك اللاربوي الإيراني لسنة (١٩٨٣م) ، وقانون العمل المصرفي

(١) راجع : المادة (١٣) من النظام الأساسي للبيت ، وديباجة عقد تأسيس دار المال الإسلامي .

(٢) ونظرًا لأن بعض البنوك الإسلامية كان قد تم تأسيسها قبل صدور هذا القانون ، بنك دبي الإسلامي ، أنشئ في (١٠ من مارس ١٩٧٥م) ؛ فقد نصت المادة (٨) منه على أن المصارف والمؤسسات المالية القائمة =

الإسلامي لسنة (١٩٨٣م) في ماليزيا ، وقد أنشئ المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية (مصر) طبقًا لقانون الاستثمار رقم (٤٣) لسنة (١٩٧٤م) وتعديلاته (١) .

كما يعتبر قانون بنك فيصل الإسلامي السوداني الصادر سنة (١٩٧٧م) ، قانون إطار لكل البنوك الإسلامية التي أسست في السودان على الرغم من أن القانون لم ينص على ذلك ؛ والنظام الأساسي لتلك البنوك لم ينص على ذلك أيضًا ، غير أن المادة الأولى في كل من نظام البنك الإسلامي السوداني وبنك البركة السوداني ، وبنك التضامن الإسلامي تقرر أن أحكام قانون الشركات لا تنطبق على هذه البنوك ، ولا يمكن لإرادة الأفراد استبعاد أحكام القانون ، وهذا يعني أن هناك سندًا من القانون لهذا الاستبعاد ، هو قانون بنك فيصل .

٢ - قانون وطني :

قد ينشأ البنك التقليدي بموجب قانون تصدره دولة معينة (دولة المقر) يتضمن قواعد مغايرة للقواعد العامة في قانون الشركات ؛ فقد أنشئ البنك العربي الإفريقي ، بموجب قانون أصدرته السلطة المصرية (دولة المقر) ، تحت رقم (٤٥) لسنة (١٩٦٤م) ، وقد تكفل هذا القانون ببيان النظام الذي يحكم البنك .

هذا وقد تم تأسيس العديد من البنوك الإسلامية بهذه الطريقة نذكر من بينها : بنك فيصل الإسلامي المصري (٢) ، وبيت التمويل الكويتي (٣) ، وبنك البحرين الإسلامي (٤) ، ومصرف قطر الإسلامي (٥) .

وإذا كان الفقه القانوني يرى أن البنوك التقليدية التي تؤسس بهذه الطريقة هي بنوك وطنية ، وإن اكتسبت الصفة الدولية فهي الدولية الاقتصادية (٦) ، فإن البنوك الإسلامية

=وقت العمل به يجب عليها أن توافق أوضاعها وفقًا لأحكامه خلال مدة سنة من تاريخ العمل به .

(١) ألغي هذا القانون وحل محله القانون رقم (٢٣٠) لسنة (١٩٨٩م) .

(٢) القانون رقم (٤٨) لسنة (١٩٧٧م) في أول أغسطس سنة (١٩٧٧م) ، والمعدل بالقانون رقم (١٤٢) لسنة (١٩٨١م) .

(٣) مرسوم بقانون رقم (٧٢) لسنة (١٩٨٧م) في (٢٣ من مارس ١٩٧٧م) .

(٤) مرسوم رقم (٢) لسنة (١٩٧٩م) في (٧ من مارس ١٩٩٧م) .

(٥) مرسوم رقم (٤٥) لسنة (١٩٨٢م) في (٨ من يوليو ١٩٨٢م) .

(٦) بمعنى أن نشاط البنك يتجاوز حدود دولة واحدة ، وأن الشركاء فيه ينتمون لأكثر من دولة .

التي تنشأ بقانون وطني تكتسب في بعض الأحيان - صفة الدولية القانونية [١] ؛ لأن المشروع الوطني يخضع لأحكام الشريعة الإسلامية ، وهي أحكام دولية ؛ فالمادة (٣) من قانون إنشاء بنك فيصل الإسلامي المصري تنص على أن : « تخضع جميع معاملات البنك وأنشطته لما تفرضه الأحكام والقواعد الأساسية في الشريعة الإسلامية » [٢] ، فضلًا عن أن البنك لا يخضع للقانون المصري ، سواء فيما يتعلق بالرقابة على النقد الأجنبي ، أو قانون الشركات ، أو القوانين المنظمة للائتمان ، كما أن منازعات البنك لا تخضع للقضاء المصري وإنما تحل باتباع أسلوب التحكيم على نحو ما سنرى في موضعه من هذا البحث .

٢ - الاتفاقية الدولية :

تعتبر الاتفاقية الدولية الأداة الغالبة في تأسيس البنوك الدولية ؛ أي تلك التي تقوم بمساهمة من الدول نفسها كشركاء في البنك .

فعلى المستوى الأوروبي تأسس بهذه الأداة بنك التسويات الدولية [٣] ، وعلى المستوى العربي أنشئ المصرف العربي الدولي للتجارة الخارجية والتنمية « بموجب اتفاقية دولية وقعت في القاهرة في (٢٢ من أغسطس ١٩٧٣م) [٤] .

ويعتبر البنك الإسلامي للتنمية النموذج الإسلامي الذي تم تأسيسه بناء على اتفاقية دولية بدأ سريانها في (١٢ من أغسطس ١٩٧٤م) ، وساهم في البنك عند تأسيسه (٣٢) دولة إسلامية من أعضاء منظمة المؤتمر الإسلامي ، وأصبح عدد الدول المشاركة حاليًا (٤٣) دولة [٥] .

وتمتاز الاتفاقية الدولية بأنها تمثل ضمانة كبرى للمساهمين في البنك ، نظرًا لعدم قدرة أي طرف على تغيير أحكامها بإرادته المنفردة ، كما أن البنوك الدولية تحتاج إلى امتيازات وإعفاءات وضمانات غير مألوفة في القوانين الوطنية ، ولذا يحسن إدراجها في

---

(١) بمعنى أن البنك يخضع لنظام قانوني دولي ، يتم وضعه والاتفاق عليه .

(٢) راجع المادة (٣) من القانون الاتحادي رقم (٦) لسنة (١٩٨٥م) لدولة الإمارات العربية .

(٣) تم تأسيس هذا البنك للتعامل التجاري في ديون الحرب العالمية الأولى ، وللتعاون بين البنوك المركزية للدول الأعضاء ، بموجب اتفاقات لاهاي الموقعة في (٢٠ من يناير ١٩٣٠م) .

(٤) بين حكومات مصر وليبيا وسلطنة عمان .

(٥) راجع : التقرير السنوي للبنك رقم (١١) لسنة (١٩٨٦م) .

اتفاقية دولية حتى تكتسب وضعية قانونية سامية ، لا يسهل إلغاؤها بموجب تشريع وطني يصدر في دولة المقر ، وتظهر قيمة الاتفاقية الدولية في أنها تنص عادة على وسيلة محددة وإجبارية لتسوية المنازعات بين الأطراف المشاركة في البنك (١) .

٤ - قرار منظمة دولية :

على الصعيد الأوروبي تملك بعض المنظمات الدولية سلطة إصدار قرارات بتأسيس مشروعات مشتركة بين الدول الأعضاء فيها ، ويصدر القرار من المجلس الوزاري للمنظمة طبقًا للمادة (٤٩) من اتفاقية روما لسنة (١٩٥٢م) ، وتم تأسيس بعض المشروعات التي تعمل في الطاقة النووية بهذه الطريقة .

هذا ، ولم ينشأ أي مشروع أو بنك إسلامي بهذا الأسلوب حتى الآن ؛ لأنه لا توجد منظمة إسلامية ولا حتى عربية - تملك سلطة إصدار مثل هذا القرار ، وقد يحدث هذا مستقبلًا عندما يتم تطوير نظام منظمة المؤتمر الإسلامي بما يسمح لها بتأسيس مؤسسات مالية وبنوك إسلامية بقرار من مجلسها الوزاري .

هذه هي الأدوات القانونية التي تنشأ بموجبها البنوك الإسلامية ، فما هو دليل مشروعية تلك الأدوات ؟

بداية يمكننا تقسيم الأدوات القانونية سالفة الذكر إلى نوعين :

النوع الأول :

يحمل الطابع التعاقدي مثل العقد والاتفاقية الدولية ، والنوع الثاني : يغلب عليه الطابع التنظيمي مثل القانون الوطني (وقرار المنظمة) الصادر بتأسيس البنك .

وتقوم مشروعية النوع الأول على أساس أحكام الشريعة التي توجب احترام العقود والوفاء بالعهود ، وما ينبثق عنها من التزامات ، كما في قوله تعالى : ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَوۡفُواْ بِٱلۡعُقُودِۚ ﴾ [المائدة: ١] ، وقوله تعالى : ﴿ وَأَوۡفُواْ بِٱلۡعَهۡدِۖ إِنَّ ٱلۡعَهۡدَ كَانَ مَسۡـُٔولٗا ﴾ [الإسراء: ٣٤] ، ويعتبر عدم الوفاء بالعهد والغدر به من خصال المنافقين لقوله ﷺ : « **آية المنافق ثلاث - منها - وإذا عاهد غدر** » (٢) ؛ فالعقد والاتفاقية لا يزيدان على

---

(١) راجع : المواد (٥٢ ، ٦٤) من اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية .

(٢) صحيح البخاري ، (١٥/١) ، (طبعة دار الشعب) .

كونهما عقودًا ، أمرنا الإسلام بالوفاء بها متى قامت على العدل وعدم الضرر والظلم .

أما النوع الثاني :

فإن مشروعيته ترتكز على فكرة المصلحة المرسلة ، وهي دليل شرعي ؛ لأنه لم يرد في الشريعة نص يوجب تأسيس المشروعات والبنوك بهذه الوسيلة ، كما لم يأت نص يحرم ذلك ، فكان الأمر مرسلًا ، فمتى كان قرار المنظمة أو القانون الوطني الصادر بتأسيس البنك بحق مصلحة مرسلة فهو أمر مقبول شرعًا .

أما من ناحية الملاءمة ، فإن أنسب وسيلة لتأسيس البنك الإسلامي هي صدور قانون بالتأسيس يحدد للبنك نظامه القانوني ، ويعفيه من الخضوع للقوانين التي تحكم نشاط البنوك التقليدية ، ذلك أن تلك القوانين تجد مصدرها - في معظم الدول الإسلامية - في القوانين الغربية ؛ ومن ثم فهي تلتزم بضوابط الحل والحرمة التي أرستها أحكام الشريعة الإسلامية يستوي في هذا أن يصدر القانون بتأسيس كل بنك على حدة ، كما هو الحال في بنك فيصل الإسلامي المصري ، أو يصدر القانون كإطار يحكم البنوك الإسلامية التي تؤسس في الدولة ، مثل القانون الاتحادي رقم (٦) لسنة (١٩٨٥م) في دولة الإمارات العربية المتحدة ، وقانون البلاد اللاربوي في إيران ، وقانون العمل المصرفي الإسلامي في ماليزيا .

هذا عن البنوك الإسلامية الوطنية ، أما عن البنوك الإسلامية الدولية - أي : تلك التي تقوم أساسًا بين الدول - فإن الوسيلة المناسبة لتأسيسها هي الاتفاقية الدولية للمزايا التي سبقت الإشارة إليها .

* * *

المَبحَثُ الثَّالِثُ

الشكل القانوني للبنك الإسلامي

قد يتخذ البنك الإسلامي أحد أشكال الشركات التجارية على النحو الذي تحدده القوانين الوضعية ، كما قد يأخذ شكل المؤسسة العامة أو شكل الشركة (أو الجمعية) التعاونية ، فهل يعرف الفقه الإسلامي هذه الأشكال ؟ وهل يقرها ؟ وبعبارة أخرى ، ما هي أشكال الشركات في الفقه الإسلامي ؟ وما مدى اعتراف القانون الوضعي بها ؟ ، وما هي أشكال الشركات في القانون الوضعي بها ؟ وماذا عن إقرار الفقه الإسلامي لها ؟

المطلب الأول : أشكال الشركات في الفقه الإسلامي وموقف القانون منها :

للشركة في الفقه الإسلامي أشكال كثيرة ، وتختلف أحكام كل شكل من مذهب إلى آخر ، والأقرب إلى الصواب هو أن الشركة في الفقه الإسلامي أربعة أنواع رئيسية هي [1] :

١ - شركة الأموال .

---

(١) هذه الأنواع الأربعة لشركة العقد ، أي تلك التي تنشأ بموجب عقد بين الشركاء ، وهي التي يعنيها الفقهاء عند إطلاق لفظ الشركة ، وهي غير شركة الإباحة وشركة الملك ؛ فشركة الإباحة تكون فيما أبيح للناس أن ينتفعوا به جميعًا لقوله ﷺ : « المسلمون شركاء في ثلاثة : الماء والكلأ والنار » فمياه البحار والأنهار والمراعي وحطب النار وكل ما يستضاء به والمعادن وما إلى ذلك يشترك الناس في ملكيتها والانتفاع بها ما لم تصل إليها يد إنسان فتحرزها ، فإن أحرزها صارت ملكًا له وعند ذلك يختص بمنفعتها .
أما شركة الملك فهي أن يختص اثنان أو أكثر في شراء شيء واحد ، أو توهب لهم عين من الأعيان فيقبضونها ، أو يوصى لهم بها فيقبلون الوصية ، أو يستولي اثنان فأكثر على مال مباح ، أو يخلط إنسان ماله بمال غيره عن رضا منه فيمتنع التمييز بين المالين أو يتعذر ، وفي هذه الصورة ينشأ الاشتراك نتيجة لتصرف أو فعل صادر من الشركاء ، وقد يثبت بغير فعلهم كالشركة التي بين الورثة في المال الموروث ، وحول أحكام هاتين الشركتين راجع : الشيخ علي الخفيف ، الشركات في الفقه الإسلامي ، بحوث مقارنة ، معهد الدراسات العربية ، (١٩٦٢م) ، (ص ٥ - ١٩) .
- د. عبد العزيز الخياط ، الشركات في الشريعة الإسلامية ، مؤسسة الرسالة ، بيروت (١٩٨٨م) ، (٣٥/١) وما بعدها .
- الموسوعة الفقهية وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بالكويت ، (١٧/٩ - ٣٤) .

٢ - شركة الأعمال (الصنائع) .

٣ - شركة الوجوه (المفاليس) .

وهذه الثلاثة قد تأخذ شكل شركة المفاوضة أو شركة العنان .

٤ - شركة المضاربة ، وذلك على التفصيل التالي :

١ - شركة الأموال : هي عقد بين اثنين أو أكثر على أن يدفع كل منهم مقدارًا معينًا من المال لتكوين رأس مال يتجرون فيه ، وما ينتج من ربح يكون بينهم على نسبة يتفقون عليها ؛ فالاشتراك ينصب على ثلاثة عناصر : رأس المال ، والعمل في هذا المال والربح الناتج عن العمل في المال .

٢ - شركة الأعمال (الصنائع) : وهي عقد على الاشتراك في أجر العمل ، كأن يشترك اثنان أو أكثر من أرباب المهن والصنائع على أن يعملوا ، فما يأتيهم من أجر يكون بينهم جميعًا على نسبة يتفقون عليها ؛ فهي شركة بالعمل فقط ، فكل شريك يقدم عمله ولا يقدم مالًا .

٣ - شركة الوجوه (المفاليس) : وهي عقد على الاشتراك فيما يشترى ويباع دون أن يكون للشركاء رأس مال يتجر فيه ؛ فيشترك اثنان أو أكثر فيما يشتريان بجاههما ، وثقة التجار فيهما ، (أي يشتريان بالأجل) ويبيعان ذلك ، فما رزق الله من ربح فهو بينهم ؛ فالاشتراك يقع على ضمان السداد وعلى الربح .

هذه الأنواع الثلاثة قد تأخذ صورة المفاوضة أو العنان :

أ - صورة المفاوضة : تكون الشركة على صورة المفاوضة إذا تساوى [(١)] ، الشركاء في أربعة أمور :

١ - في رأس المال ، ليس المال الذي يقدم للشركة ؛ بل كل مال للشريك يصلح للشركة وهو رأس المال النقدي ، فلا يصح أن يشترك كل منهم بألف جنيه ويمتلك أحدهما - خلاف الألف - ألفًا والآخر خمسمائة ؛ بل لا بد أن يكون ما يملكه كل

---

(١) المفاوضة في اللغة هي المساواة ، قال العبدي :

لا يصلحُ الناسُ فوضى لا سراةَ لهم ولا سـراةَ إذا جُـهـالـهـم سَـادُوا

وقيل سميت مفاوضة من التفويض ؛ لأن كل واحد من الشريكين يفوض التصرف إلى صاحبه في جمع مال التجارة ، راجع : د. عبد العزيز الخياط ، مرجع سابق (ص ٢٢) ، الشيخ علي الخفيف ، مرجع سابق (ص ٥٩) .

منهما مساويًا للآخر .

٢ - في التصرف ، أي : في إدارة الشركة وتصريف شؤونها ، فلا يجوز أن يملك أحدهما تصرفًا لا يملكه الآخر .

٣ - الربح : حيث لا يجوز تفاوت نسبة الربح بين الشركاء ؛ بل توزع الأرباح عليهم بنسبة واحدة .

٤ - الأهلية : فيكون كل من الشركاء كامل الأهلية ؛ لأن الشركة تنعقد على الكفالة والوكالة ، فيكون كل واحد من الشركاء فيما وجب على صاحبه بمنزلة الكفيل عنه ، ويكون كل واحد كذلك وكيلًا عن صاحبه في الشراء والبيع وتقبل الأعمال .

ويلزم التساوي في هذه الأمور الأربعة من ابتداء الشركة إلى نهايتها ، فإذا اختلت هذه المساواة فإن الشركة تنقلب عنانًا ، ولذلك فإن شركة المفاوضة غالبًا ما تتحول إلى شركة عنان لتعذر المساواة في تلك الأمور طوال مدة حياة الشركة .

ب - صورة العنان : وتتحقق في فرضين ، الأول : هو أن تبدأ الشركة عنانًا منذ إنشائها بأن لم يراع فيها شرط المساواة في رأس المال والتصرف والربح ، فإذا تفاوت رأس المال الذي يقدمه الشركاء ، أو ملك أحدهم أو بعضهم تصرفًا لا يملكه غيره أو تفاوتت نسبة توزيع الأرباح فإن الشركة تكون عنانًا (١) ، والفرض الثاني : هو أن يختل شرط المساواة في شركة المفاوضة فتنقلب شركة عنان .

٤ - **شركة المضاربة : (القراض)** : هي عقد على الاشتراك في الربح الناتج من مال يكون من طرف عمل وهذا المال يكون من طرف آخر ، على أن يحدد نصيب كل من الطرفين بحصة معلومة شائعة من الربح ، والطرف الذي يقدم رأس المال يسمى (رب المال) والطرف الذي يقدم عمله يسمى (المضارب أو العامل) (٢) .

---

(١) سميت الشركة عنانًا ؛ لأنها تقع على حسب ما يعن للشركاء ؛ فهم يحددون مقدار رأس مال كل منهم وحقه في التصرف (الإدارة) ونسبته في الربح ، كل ذلك على حسب ما يعن لهم ، أي : يبدو ويظهر لهم ، قال امرؤ القيس :

فَعَنَّ لنا سربٌ كأنَّ نِعاجَهُ　　　عَذارى دَوَارٍ في مُلاءٍ مُذَيَّلِ

راجع : د. عبد العزيز الخياط ، مرجع سابق (٣٠/٢) ، هامش (٢) ، الموسوعة ، مرجع سابق ، (ص ٤٢) .

(٢) حول أحكام هذه الشركة ، علاوة على باب المضاربة في كتب الفقه ، راجع :

=

هذه هي أشكال الشركات في الفقه الإسلامي ، وليست كلها متفق على صحتها ، فشركتا الأموال (العنان) و (المضاربة) ، متفق على صحتهما بين جميع المذاهب الفقهية ، أما شركات الأموال (مفاوضة) والأعمال والوجوه ، فمشروعيتها محل خلاف ، فذهب المالكية إلى فساد شركة الوجوه ، وصحة شركتي الأعمال المفاوضة ، ومذهب الحنفية والحنابلة والزيدية ، صحة الثلاثة .

وذهب الشافعي وأهل الظاهر إلى فساد الثلاثة [1] ، تلك آراء المذاهب الفقهية ، فما هو موقف القانون من هذه الشركات .

موقف القانون الوضعي من شركات الفقه الإسلامي :

لم تتخذ القوانين الوضعية في معظم الدول الإسلامية من الشريعة مصدرًا لها ؛ بل استقت أحكامها من القوانين الغربية ؛ ومن ثم لم يكن لشركات الفقه الإسلامي في القوانين الوضعية تنظيم يذكر باستثناء شركة المضاربة التي حظيت ببعض العناية ؛ حيث أخذ بها القانون المدني العراقي وخصص لها المواد من (٦٦٠ : ٩٧٥) ، وأيضًا مجلة الالتزامات والعقود التونسية في موادها (١١٩٥ - ١٢٢٥) ، ثم أصدر المشرع الباكستاني قانون شركات المضاربة في (١٩٨٠/٦/٢٦م) ، وفي الأردن صدر القانون رقم (١٠) لسنة (١٩٨١م) قانون سندات المفاوضة .

ومع ذلك فقد أحرز المشرع السوداني سبقًا في مجال تقنين أحكام الشريعة الإسلامية في مجال الشركات ؛ حيث نظم أحكام شركات الأعمال والوجوه والمضاربة في المواد (٢٥٨) وما بعدها من القانون المدني الصادر سنة (١٩٨٤م) .

هذا وقد اعترف المشرع الوضعي ، في بعض القوانين الخاصة بشركة المضاربة ، ولكن

= د. طه فوزي ملاحويش : عقد المضاربة في الفقه الإسلامي ، رسالة ، حقوق القاهرة ، (١٩٧٥م) ، (ص ٤٤) وما بعدها .

د . عبد المجيد محمد مطلوب ، عقد المضاربة (القراض) في الفقه الإسلامي ، مجلة العلوم القانونية والاقتصادية ، يناير (١٩٧٥م) ، (ص ٤٩٧) .

د. علي حسن عبد القادر ، فقه المضاربة في التطبيق العملي والتجدد الاقتصادي ، طبعة الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، (ص ١٢) وما بعدها .

(١) الشيخ علي الخفيف ، مرجع سابق ، (ص ٢٠) .

بصورة ضمنية باعتبارها أسلوبًا استثماريًّا للبنوك الإسلامية ، من هذه القوانين القانون المصرفي الإسلامي في إيران الصادر في (١٩٨٣/٩/١م) [١] ، وقانون بيوت التمويل الخاصة في تركيا الذي صدر في (١٩٨٣/١٢/١٦م) .

والقانون الاتحادي الإماراتي رقم (١) لسنة (١٩٨٥م) في (١٩٨٥/١٢/١٥م) [٢] .

وفيما عدا ذلك فإن المشرع الوضعي لا يعترف بأشكال الشركة في الفقه الإسلامي ؛ بل يتعين على الشركاء أن يختاروا أحد الأشكال التي يحددها القانون إذا هم أرادوا لشركتهم أن تنشأ صحيحة وتتمتع بحماية القانون ، فهل يرجع هذا إلى أن شركات الفقه الإسلامي لا تتوافر فيها عناصر وأركان الشركة ؟ أم أن المشرع الوضعي رغب عن شركات الفقه الإسلامي ؛ لأنه استغنى عنها بشركات القوانين الغربية ؟

الحق أن شركات الفقه الإسلامي المتفق على صحتها على الأقل تتوافر فيها عناصر وأركان الشركة كما يعرفها القانون ؛ فالشركة في نظر القانون : « عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع مالي ، بتقديم حصة من مال أو من عمل ؛ لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة » [٣] .

وهذا التعريف ينطبق على شركة الأموال (عنان) والتي سبق تعريفها بأنها عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم بدفع حصة معينة في رأس مال يعملون فيه على أن يكون الربح بينهم على النسبة التي يتفقون عليها ، فيلتزم كل شريك بتقديم

---

(١) تنص المحول أحكام هذه الشركة علاوة على باب المضارب في كتب الفقه - راجع :
د. طه فوزي ملاحويش ، مرجع سابق ، (ص ٤٤) وما بعدها .
د. عبد المجيد محمد مطلوب ، مرجع سابق ، (ص ٤٩٧) .
د. علي حسن عبد القادر ، مرجع سابق (ص ١٢) وما بعدها ، مادة (٣/ب) من هذا القانون على أنه : « تستثمر ودائع الرساميل التوظيفية في مجالات المشاركة والمضاربة والإجارة بشرط التملك والبيع وبالأقساط والمزارعة والمساقاة والتوظيف المباشر ومعاملات بيع السلم والجعالة » .

(٢) راجع د. جمال الدين عطية ، البنوك الإسلامية بين الحرية والتنظيم ، دار الأمة ، قطر (١٩٨٦م) ، (ص ٣٧) وما بعدها .

(٣) (م٥٠٥) من القانون المدني المصري وهو نقله حرفيًّا المشرع السعودي في المادة الأولى من نظام الشركات الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٦/٢) بتاريخ (١٣٨٥/٣/٢٣هـ) .
وراجع : القانون المدني السوري (م٤٧٣) ، والقانون المدني العراقي (م٦٢٦) وقانون الموجبات والعقود اللبناني (م٨٤٤) ، المادة (٢٤٦) من القانون المدني السوداني .

حصة (ركن تقديم الحصص) ويلزم أن يكون الشركاء أكثر من واحد (تعدد الشركاء) ويقتسم الشركاء الأرباح أو الخسائر ، فلا يصح إعفاء واحد منهم من تحمل الخسارة أو من مقاسمة الأرباح (الاشتراك في الأرباح والخسائر) وفضلًا عن هذا فإن نية المشاركة متوافرة لأن الشريعة لا تقيم وزنًا لعمل بدون نية (١) .

وشركة المضاربة كذلك تتوافر فيها أركان وعناصر الشركة طبقًا للمعايير التي يأخذ بها القانون ؛ لأن المضارب وإن كان لا يقدم مالًا ، فإنه يقدم عمله وخبرته وهو حصة معتبرة يسلم بها القانون (٢) .

أما عن شركة الأعمال (الصنائع) فإنها تقوم على حصص مالية وحصص عمل ، على الرغم من أن الفقهاء صرحوا بأنها ليس لها رأس مال ، إلا إنهم يقصدون رأس المال النقدي ؛ لأن المعدات والأدوات التي يستخدمها الشركاء (الصناع) ، والمحلات التي يمارسون فيها حرفتهم كل ذلك يعد حصصًا مالية (عينية) ، إلى جانب عملهم الذي هو حصص عمل .

وهذا يمكن أن يقال أيضًا عن شركة الوجوه ؛ لأن الشركاء وإن كان ليس معهم رأس مال يشترون به ويبيعون إلا أنهم يقدمون ثقة التجار فيهم ، وأيضًا لهم عملاؤهم ؛ أي لديهم الثقة التجارية ، وحق الاتصال بالعملاء ، وهي حقوق ذات قيمة مالية تقوم إلى جانب عملهم فهناك حصص من مال وحصص من عمل (٣) .

ومع كل هذا فإنه يمكن - في ظل القوانين الوضعية الحالية - تأسيس شركات تمارس نشاطها طبقًا لأحكام الشريعة الإسلامية ، وتتمتع في نفس الوقت باعتراف القانون الوضعي وحمايته وذلك باتخاذ شكل شركة المحاصة ؛ لأنها شركة مستترة ، لا تقوم إلا بين الشركاء فقط ؛ فهي غير موجودة بالنسبة للغير ، ولا تتمتع بالشخصية المعنوية (٤) ؛

---

(١) راجع : ابن قدامة ، المغني ، (١٣/٥) ، ابن حزم ، المحلى ، (١٢٤/٨) البهوتي ، شرح منتهى الإرادات ، (٣٢١/٢ ، ٣٢٢) ، الكاساني ، بدائع الصنائع ، (٦٢/٦) .

(٢) راجع : د. السد علي السيد ، الحصة بالعمل بين الفقه الإسلامي والقانون الوضعي ، (ص ١٠٩) وما بعدها .

(٣) تجيز المادة (٨٥) من قانون الموجبات والعقود اللبناني أن تكون حصة الشريك هي ما يتمتع به من ثقة مالية أو سمعة تجارية .

(٤) راجع كتابنا : الموجز في الشركات التجارية ، مكتبة النصر ، (١٩٩٢م) ، (ص ١٧٤) وما بعدها .

وينفرد الشركاء بوضع كافة أحكامها وشروطها ، ويسلم القانون بكل ذلك ويعترف للشركة بمشروعيتها القانونية طالما كان غرضها مشروعًا .

وحتى هذه النتيجة ليس لها كبير أثر فيما نحن بصدده ؛ لأن شركة المحاصة لا تصلح أن تكون شكلًا يتخذه البنك الإسلامي ، وذلك لانتفاء شخصيتها المعنوية ؛ ولأن معظم التشريعات تبعد شركات الأشخاص عن مجال البنوك ، وتقصر هذا المجال على شركات الأموال وخاصة شركة المساهمة (١) .

المطلب الثاني : الأشكال القانونية وموقف الفقه الإسلامي منها :

الأشكال القانونية التي يمكن أن يتخذها البنك الإسلامي متعددة ، فهناك شكل الشركة التجارية وشكل الشركة (أو الجمعية) التعاونية وأخيرًا شكل المؤسسة العامة ، وسوف نلقي الضوء على هذه الأشكال ونحدد موقف الفقه الإسلامي منها .

أولا : شكل الشركة التجارية :

كثيرًا ما يتخذ البنك - إسلامي وغير إسلامي - من الشركة التجارية شكلًا قانونيًا له ، فيؤسس البنك كشركة مراعيًا كافة الشروط والإجراءات التي يحددها القانون .

والشركة أيًا كان نوعها عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بأن يساهم كل منهم في مشروع مالي بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة (٢) ، ومن هنا يلزم توافر شروط إبرام وصحة العقود بصفة عامة ، وهي أن يتم العقد برضاء صحيح صادر من أشخاص كاملي الأهلية ، وينصب على نشاط ممكن ومشروع (محل الشركة) .

ويلزم من ناحية أخرى توافر شروط إبرام عقد الشركة خاصة كتعدد الشركاء ؛ حيث لا تعرف القوانين العربية شركة الرجل الواحد (٣) ، وأن يقدم كل شريك حصة من مال أو عمل ، وأن يقتسم جمعية الشركاء ما يتحقق من أرباح ، ويتحملون جميعًا ما ينتج

---

(١) (م٥) من قانون الشركات المصري الجديد رقم (١٥٩) لسنة (١٩٨١م) ، المادة (١٨٧) من قانون الشركات الكويتي رقم (١٥) لسنة (١٩٦٠م) ، وطبقًا لآخر تعديلاته بالقانون رقم (١٣٢) لسنة (١٩٨٦م).

(٢) انظر ما سبق ، (ص ٤٩) .

(٣) تأخذ بعض القوانين الأوروبية بهذا النظام ، كالقانون الإنجليزي والقانون الألماني ، وأدخله المشرع الفرنسي مؤخرًا بالقانون الصادر في (١١ من يوليو ١٩٨٥م) .

من خسائر ، فإذا اتفق على حرمان أحد الشركاء من الأرباح أو إعفائه من تحمل الخسائر كان عقد الشركة باطلًا [١] ، وهذا معناه توافر نية المشاركة بين الشركاء .

وبعد الاتفاق على هذه الأحكام العامة ، تنفرد كل شركة بأحكامها الخاصة على النحو التالي [٢] :

١ - **شركة التضامن** : وفيها يكون الشركاء متضامنين في مسؤوليتهم عن ديون الشركة وتعهداتها ، ولا تقتصر مسؤوليتهم عن تلك الديون على ما قدموه من حصص ؛ بل تتعداها إلى أموالهم الخاصة ، فإذا لم تكف أموال الشركة للوفاء بالديون جاز للدائن أن يحجز على أموال الشريك الخاصة ويستوفي دينه ، وعلاوة على ذلك يكتسب كل شريك في هذه الشركة صفة التاجر ويلتزم - من ثم - بالتزامات التجار .

٢ - **شركة التوصية البسيطة** : وهي تضم نوعين من الشركاء الأول : شركاء متضامنون ، ويكتسب كل منهم صفة التاجر كما يسأل كل منهم عن ديون الشركة مسؤولية تضامنية وغير محدودة بما قدمه للشركة من أموال ، ويناط بهم أو أحدهم - أمر إدارة الشركة ، والنوع الثاني : شركاء موصون لا يكتسب أي منهم صفة التاجر ، ويسأل كل منهم عن ديون الشركة في حدود الحصة التي يقدمها ، ولا تتعداها إلى أمواله الخاصة ، وهذا النوع محظور عليه التدخل في إدارة الشركة [٣] .

٣ - **شركة المحاصة** : وهي شركة مجردة من الشخصية المعنوية ، وليس لها ذمة مالية مستقلة عن ذمم الشركاء ، فإذا تعاقد أحدهم - أي الشركاء - مع الغير ، فلا تسأل الشركة - ولا الشركاء الآخرون - عن الالتزامات الناشئة عن هذا العقد إنما تنصب تلك الالتزامات في ذمة الشريك الذي أبرمه وحده ، هذا في العلاقة بين الشريك المتعاقد

---

(١) المادة (٥١٥) مدني مصري ، ويبطل الشرط وحده طبقًا للمادة (٧) من نظام الشركات السعودي ، المادة (٣٦٠) من قانون الشركات الفرنسي ، وطبقًا للمادة (١٣) من قانون الشركات الكويتي يجوز للشريك الذي حرم من اقتسام الأرباح طلب فسخ عقد الشركة ، وهذا الحق مخول أيضًا للشركاء الذين يقع عليهم وحدهم عبء الخسائر .

(٢) راجع : كتابنا (الموجز في الشركات التجارية) ، (ص ١١٤) وما بعدها .

(٣) المادة (٣٣) من القانون التجاري المصري ، المادة (٤٦) من قانون الشركات الكويتي ، المادة (٣٨) من نظام الشركات السعودي .

والغير ، أما بين الشركاء أنفسهم ، فهم يتحملون آثار العقود التي يبرمها أحدهم مع الغير تحقيقًا لأغراض الشركة باعتباره وكيلًا عنهم .

فشركة المحاصة شركة مستترة ، أي لا وجود لها إلا بين الشركاء ؛ أما بالنسبة للغير فهي غير موجودة ، ويظهر المدير أمام هذا الغير كمن يعمل باسم نفسه وحساب نفسه .

هذه الأنواع الثلاثة يجمع بينها أنها شركات أشخاص أي شركات تقوم على الاعتبار الشخصي ، بمعنى أن شخصية الشريك فيها محل اعتبار ؛ ولذلك لا يجوز للشريك أن ينقل حصته إلى الغير بدون رضاء الشركاء ؛ لأن ذلك يؤدي إلى دخول شخص غريب قد لا يحظى بثقة الشركاء ؛ ومن ناحية أخرى فإن الشركة تنقضي بموت أحد الشركاء أو إفلاسه أو إعساره [1] ، هذا على خلاف نوع آخر من الشركات يقوم على الاعتبار المالي وحده ، ولا تكون لشخصية الشريك فيها أي اعتبار كما في شركة المساهمة .

٤ - **شركة المساهمة** : هي شركة ينقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول ، ولا يسأل المساهم فيها عن ديون الشركة إلا في حدود ما اكتتب فيه من أسهم [2] ، فهي شركة أموال ، العبرة فيها للمال الذي يقدمه الشريك وليست لشخصه ، وينظم القانون أغلب أحكامها بقواعد آمرة لا يجوز للشركاء مخالفتها في التأسيس ولا في الإدارة ..... إلخ .

وهناك نوع ثالث من الشركات يجمع بين بعض خصائص شركات الأشخاص وبعض خصائص شركات الأموال ، وهو ما يسمى في فقه القانون بالشركات المختلطة ، أي التي تقوم على الاعتبارين الشخصي والمالي في آن واحد كما في الصورتين الآتيتين :

٥ - **شركة التوصية بالأسهم** : وهي شركة تضم نوعين من الشركاء : شركاء متضامنون ، وشركاء مساهمون ، النوع الأول يكون في نفس المركز القانوني للشريك

---

(١) المادة (٥٢٨) من القانون المدني المصري ، المادة (٢٤) من قانون الشركات الكويتي ، المادة (٣٥) من نظام الشركات السعودي ، المادة (٢٥٣) من القانون المدني السوداني ، المادة (٢٨) من قانون الشركات الأردني .

(٢) المادة (٢) من قانون الشركات المصري رقم (١٥٩) لسنة (١٩٨١م) ، المادة (٤٨) من نظام الشركات السعودي ، المادة (٦٣) من قانون الشركات الكويتي ، المادة (٦٤) من تشريع الشركات لدولة الإمارات العربية .

المتضامن في شركات الأشخاص ، والنوع الثاني يكون في نفس مركز المساهم في شركة المساهمة فيكتسب صفة التاجر ، وله الحق في التنازل عن أسهمه للغير ، ولا تتأثر الشركة بخروج المساهم أو وفاته ومحظور عليه التدخل في إدارة الشركة التي هي من حق الشركاء المتضامنين وحدهم (١) .

٦ - **الشركة ذات المسؤولية المحدودة** : وهي شركة لا يزيد عدد الشركاء فيها على خمسين شريكًا ، لا يكون كل منهم مسؤولًا إلا بقدر حصته (٢) ، فلها من خصائص شركات الأموال تحديد مسؤولية الشريك بقدر حصته ، وعدم اكتساب الشريك صفة التاجر ، وكذلك عدم انقضائها بوفاة الشريك ، أو إفلاسه (٣) ، ولها من خصائص شركات الأشخاص عدم قابلية حصص الشركاء للتداول ؛ بل التنازل عن الحصة مقيد بحق استرداد الشركاء لها .

موقف الفقه الإسلامي من أشكال الشركات التجارية :

جاءت أحكام الشركات في الفقه الإسلامي من السعة بحيث تستوعب أشكال الشركات في القانون الوضعي ؛ بل يظل هذا الفقه متسعًا لما يستجد من أنواع ، والمشرع الوضعي لم يخرج - في رأيي - عن الأحكام العامة للشركة في الفقه الإسلامي .

ففي ظل الفقه الإسلامي والقانون الوضعي تقوم الشركة بموجب عقد بين شركاء كاملي الأهلية وبرضاء صحيح منهم ، واتفاق على موضوع الشركة وغرضها ، وكيفية تصريف الأمور ، وكيفية توزيع الأرباح والخسائر ونوعية الحصص المقدمة من الشركاء كرأس مال للشركة وغير ذلك من الأمور .

وفضلًا عن ذلك يمكن رد أشكال الشركات التجارية إلى أصولها الشرعية ، أي إلى أنواع الشركات التي عرفها الفقه الإسلامي ، ذلك أن جميع شركات القانون تكون

---

(١) المادة (١١١) من قانون الشركات المصري ، المادة (٥٠) من قانون الشركات الكويتي ، المادة (١٥٢) من نظام الشركات السعودي .

(٢) المادة (٤) من قانون الشركات المصري ، المادة (١٨٥) شركات كويتي ، المادة (١٥٧) من نظام الشركات السعودي ، المادة (٤٤) من قانون الشركات الأردني ، وبعض القوانين لم يحدد عدد الشركاء مثل القانون الليبي .

(٣) المادة (٥/١١٨) شركات مصري ، المادة (١٩٩) شركات كويتي ، (م١٧٨) من نظام الشركات السعودي .

شركات عنان فيما بين الشركاء الذي قدموا رأس المال ، فإن عمل فيه الشركاء بأنفسهم (أي ساهموا جميعًا في إدارة الشركة) كانت شركة عنان من جميع الوجوه واقتسموا أرباحها وتحملوا خسائرها حسب النسبة المتفق عليها .

أما إذا قام بإدارة الشركة أشخاص من غير الشركاء ، أي من غير أصحاب رأس المال كانت الشركة مضاربة من جميع الوجوه ؛ لأن حقيقة المضاربة عمل في مال الغير لقاء نسبة من الربح .

والفرض الثالث أن يقوم على إدارة الشركة بعض الشركاء فقط فيرى جانب من الفقه [1] ، أننا نكون بصدد شركتين متداخلتين ؛ حيث يكون عمل الشركاء في أموالهم شركة عنان ، وعملهم في أموال غيرهم يكون شركة مضاربة .

وفي رأيي أن شركة القانون - متى اكتسبت الشخصية المعنوية - يمكن ردها دائمًا إلى شركة العنان تبعًا للأساس الذي يقوم عليه أسلوب الإدارة ، فإذا كان المدير (أو مجلس الإدارة) يكون في حكم المضارب بأموال الغير ، أي بأموال الشركة ؛ لأن الشركاء لم يعودوا مالكين لها بعد أن تمتلكها الشركة ، وهذا الحكم لا مفر منه طالما سلمنا بفكرة الشخصية المعنوية للشركة [2] .

أما إذا عمل مدير الشركة - شريكًا كان أم غير شريك - لقاء أجر ثابت ، فهو وكيل عن الشركاء ، والوكالة بأجرٍ صحيحة في الشريعة الإسلامية وتكون الشركة عنانًا بين الشركاء ، ويلتزم المدير (الوكيل) بتعليمات أوامر الشركاء (الموكل) طبقًا لأحكام الوكالة .

ورغم هذا قد أثار بعض الكتاب شكوكًا حول صحة شركات القانون من وجهة نظر الفقه الإسلامي ، كما أن هناك عدة مسائل لم يتكلم الفقهاء عنها بعباراتٍ صريحة تطابق صراحة عبارات القانون ، وها نحن نلقي الضوء على هذه المسائل تباعًا .

١ - **قيام شركة المساهمة بدون عقد** : ذهب نفر من الكتاب [3] ، إلى أن شركة

---

(١) الشيخ علي الخفيف ، مرجع سابق ، (ص ٦٦ ، ٩٦ ، ٩٧) ، د. السيد علي السيد ، مرجع سابق ، (ص ٤٧ ، ٤٨) .

(٢) راجع : لاحقًا الفصل الرابع من هذا الباب .

(٣) الشيخ تقي الدين النبهاني ، النظام الاقتصادي في الإسلام ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، بدون تاريخ ، (ص ١٣٣) وما بعدها .

المساهمة لا تتأسس بعقد تتوافر فيه الشروط التي تتطلبها الشريعة في العقود من إيجاب وقبول متطابقين ، فاتفاق المؤسسين - في نظر هذا الرأي - لا يمثل إيجابًا ؛ بل مجرد مفاوضات بينهم حول بعض الشروط ، كما أن اكتتاب المساهمين عمل يتم بالإرادة المنفردة ، فيستطيع كل من يشتري سهمًا واحدًا أن يكون شريكًا دون موافقة الشركاء الآخرين ؛ بل ودون علمهم باشتراكه أصلًا ، وينتهي هذا الرأي إلى أنه لا يمكن أن يكون هناك إيجاب وقبول بين أفراد لم يلتقوا ولم يعرف بعضهم بعضًا .

ويضيف صاحب هذا الرأي أن شركة المساهمة الاعتبار فيها للمال لا للشخص ؛ فالشريك هو المال وليس الشخص ، وتخلف العامل الشخصي يجعل من هذه الشركة - في نظره - فاسدة ، علاوة على أن الشريعة تعطي لكل شريكٍ الحق في التدخل في إدارة الشركة ، وفي شركة المساهمة يعهد بالإدارة إلى مجلس ينفرد وحده بها ، ولا يجوز لأي مساهم - مهما كان عدد أسهمه أن يتدخل في الإدارة .

وما ذهب إليه هذا النفر من الكتاب غير مسلم ؛ لأن الاكتتاب طبقًا لأحكام القانون (١) ، عقد بين المكتتب والشركة تحت التأسيس (٢) ، أو بينه وبين المؤسسين (٣) ؛ إذ إن فتح باب الاكتتاب ، أمام الجمهور وإعلان ذلك في الصحف والملصقات مع إعلان نشرة توضح كافة شروط الاكتتاب ومواصفاته يعتبر إيجابًا ، ويتم العقد بقبول المكتتب المتمثل في توقيعه على شهادة الاكتتاب ، صحيح أن إعلان نشرة الاكتتاب هي إيجاب للجمهور وليس لشخص بعينه ، إلا أنه مشروع بالقرآن والسنة (٤) ، علاوة على أن المهم في نظر الشرع الإسلامي هو تبادل الرضاء بين الطرفين ، ولا عبرة بشكل هذا التبادل ولا بوسيلته ؛ فقد يتم شفاهة

---

(١) المادة (١٣) من قانون الشركات المصري ، المادة (١٩٠) من قانون الشركات الفرنسي (١٩٦٦م) .

(٢) د. أبو زيد رضوان ، شركة المساهمة والقطاع العام ، دار الفكر العربي ، (١٩٨٣م) ، (ص ٦) ، د. أكثم أمين الخولي ، الموجز في القانون التجاري ، شركات القطاع الخاص ، طبعة (١٩٨٦م) ، (٢١٢/٢) ، د. سميحة القليوبي ، الشركات التجارية ، دار النهضة العربية ، (١٩٨٣م) ، (ص ٢٧٨) ، د. علي جمال الدين عوض ، شركات الأموال ، دار النهضة العربية ، (١٩٨٤م) ، (ص ٢٨) ، د. مصطفى كمال طه ، الوجيز في القانون التجاري ، منشأة دار المعارف ، بدون تاريخ ، (ص ٢٩٣) .

(٣) د. محمود سمير الشرقاوي ، القانون التجاري ، ط دار النهضة العربية ، (١٩٨٢م) ، (ص ٢٩٩) .

(٤) فأما عن القرآن ؛ ففي قوله تعالى في قصة يوسف ﷺ : ﴿ وَلِمَن جَآءَ بِهِۦ حِمۡلُ بَعِيرٖ وَأَنَا۠ بِهِۦ زَعِيمٞ ﴾ [يوسف : ٧٢] ، وأما عن السنة ؛ ففي قصة الحلس والقدح المشهورة ؛ حيث وجه النبي ﷺ إيجابًا عامًّا إلى جلسائه بقوله : « من يشتري هذا الحلس والقدح ..... » رواه الترمذي وأحمد ، راجع : نيل الأوطار ، (٢٦٩/٥) .

أو كتابة ، وقد يوجه إلى شخصٍ أو إلى مجموعة أشخاص أو المجتمع بأسره .

أما القول بأن المال هو الشريك في شركة المساهمين وليس صاحبه ، فهو ينطوي على مبالغة غير مقبولة ، صحيح أن شخصية الشريك في هذا النوع من الشركات ليست محل اعتبار - على خلاف الحال في شركات الأشخاص - إلا أن هذا لا يعني أن المال - وليس الشخص - هو الشريك ، ذلك أن الشخص هو الذي يوقع شهادة الاكتتاب ، وهو الذي يودع المال لدى البنك المرخص له بتلقي الاكتتابات ، وهو الذي يباشر مهمة اختيار المديرين ، ويحضر اجتماعات الجمعية العامة للتصويت على القرارات المهمة في حياة الشركة ؛ فشخص الشريك موجود في حياة الشركة ، أما الذي ليس محل اعتبار هو الصفات الشخصية للشريك كأمانته وخبرته وثقة الناس فيه .... إلخ ، مما هو ضروري لشركات الأشخاص .

وليس بضروري في الفقه الإسلامي أن يعرف كل الشركاء بعضهم بعضًا كي تصلح الشركة ؛ لأن جمهور الفقهاء يرون أن من حق المضارب بالتفويض العام [1] ، أن يشارك بأموال المضاربة ، أو يدفعها إلى غيره مضاربة ، ولا دخل لأصحاب المال في اختيار من يشاركه المضاربة ، علمًا بأن شريك المضارب سيكون في النهاية شريكًا لأصحاب الأموال في المضاربة الأولى دون أن يعرف بعضهم بعضًا .

كذلك فإنه لا يصح القول بأن المساهم في شركة المساهمة ليس له التدخل في إدارة الشركة ؛ لأنه يشترك في أعمال الإدارة بصورتين : الأولى : مباشرة التصويت في الجمعية العمومية على القرارات المهمة ، والثانية : بصورة غير مباشرة عن طريق اختيار المديرين وتوكيلهم في مهمة الإدارة ، وهو أمر تفرضه مصلحة الشركاء أنفسهم ؛ لأن الفقه الإسلامي لم يضع حدًّا أقصى لعدد الشركاء ، وبالتالي يصح أن يكونوا آلافًا ، ولا يتصور أن يشارك هؤلاء جميعًا في إدارة الشركة بصورة مباشرة ، فكان لا بد من أن يفوضوا بعضهم .

٢ - **تحديد مسؤولية الشريك** : في شركة المساهمة وشركات التوصية لا يسأل المساهم أو الموصي عن ديون الشركة وتعهداتها إلا بقدر أسهمه ، أو حصته ، وكذا في الشركة ذات المسؤولية المحدودة ، فإذا فقد الشريك حصته لخسارة لحقت بها ، فلا يسدد شيئًا من ماله الخاص مهما كانت ضخامة الخسائر ، فهل تُقِرُّ الشريعة الإسلامية

---

(١) الكاساني ، بدائع الصنائع ، (٩٥/٦) ، البهوتي ، كشاف القناع ، (٥١٢/٣) ، ابن قدامة ، المغني ، (٤٥/٥) .

ذلك ؟ ثم أليس في الأمر ضياع لحقوق الغير الذين تعاملوا مع الشركة ولم يستوفوا ديونهم ؟

الحق أنني لا أجد في كتب الفقهاء مسألة تحديد المسؤولية هذه صراحةً ، وهي فكرة حديثة تهدف إلى تحقيق مصلحة الشركة والشركاء والمجتمع بأسره ؛ فحين يطمئن الشريك إلى أن مسؤوليته عن الخسارة محدودة بما قدم من مال ، ولا تتعداها إلى أمواله الخاصة ، سوف يقدم أفراد المجتمع على المساهمة في تأسيس الشركات والاشتراك في أنشطة ومشروعات منتجة تدر عليهم ربحًا حلالًا بدلًا من كنز الأموال ، أو قرضها بالربا ، وهو أمر مفيد للشركة - من ناحيةٍ أخرى - إذ سيدفع بالقائمين عليها إلى قبول المخاطرة والدخول في مشروعات ضخمة يكون المجتمع في حاجة إليها ، وليس في هذا ضياع لحقوق الغير ؛ لأنه يعلم مسبقًا بطبيعة الشركة التي يتعامل معها ، وهي مسؤولية الشركاء فيها محدودة أم لا ، فهو يَقدُم على التعامل وهو على بينة من أمره ، فيعد للأمر عدته ، ويحسب له حسابه ، والمسلمون عند شروطهم .

ومما يصلح دليلًا لمشروعية تحديد مسؤولية الشريك - عن ديون الشركة - في بعض الشركات ، أن الشريك بالمال في شركة المضاربة مسؤوليته محدودة بما قدمه من مال ، فإذا زادت الخسارة عن رأس المال لم يتحمل هذا الشريك من تلك الزيادة شيئًا ، ويعلل الفقهاء ذلك : « بأن رب المال أطلق يد العامل في رأس مال القراض دون غيره »(١) .

٣ - **المسؤولية الشخصية التضامنية** : الشركاء المتضامنون في شركات التضامن والتوصية مسؤولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية ، أي باعتبارها ديونًا شخصية عليهم ، فإذا لم تكف أموال الشركة للوفاء بها فإن الدائن يتوجه بالمطالبة إلى الشركاء ، أي أن مسؤولية الشركاء مطلقة في أموالهم ، وليست محدودة بقدر الحصص التي قدموها ومن ناحية ثانية فإن هؤلاء الشركاء يكونون متضامنين أما الدائن الذي له أن يتوجه بالمطالبة بكل الدين إلى أي واحد منهم ، ولا يستطيع هذا الأخير أن يدفع مطالبة الدائن بأن يفي بنصيبه في الدين وليس كل الدين ؛ بل عليه أن يفي بكل الدين ثم يرجع بعد ذلك على غيره قدر حصته ، فهل تعرف شركات الفقه الإسلامي شيئًا من ذلك ؟

الحق أن شركات الفقه الإسلامي تعرف فكرة التضامن هذه ، وتكلم عنها الفقهاء

---

(١) محمد الزرقاني ، شرح موطأ الإمام مالك ، (١٥٩/٣) .

تحت مسمى الكفالة ، بمعنى أن الشريك يكفل شريكه فيما عليه من ديون الشركة ؛ لأن الشركة في الفقه الإسلامي إذا تمت على صورة المفاوضة ؛ فهي تنعقد على الكفالة والوكالة ، بمعنى أن كل واحد من الشركاء يكون - فيما وجب على صاحبه - بمنزلة الكفيل عنه ، ويكون - أيضًا - وكيلًا عنه في تصريف أمور الشركة ، أما إذا تمت الشركة على صورة العنان ، فإنها تنعقد على الوكالة فقط ويجوز أن تنعقد على الكفالة متى اتفق الشركاء على ذلك (١) .

٤ - حظر تدخل الشريك الموصي في إدارة الشركة :

هل لهذا الحظر سند من أحكام الفقه الإسلامي ؟

الإجابة : هي نعم ؛ لأن الشركاء أصحاب الأموال في شركة المضاربة ليس لهم حق التدخل في الإدارة ، وليس لهم مراجعة المضارب (المدير) في كل تصرف مباشر ؛ بل لهم فقط حق الإشراف العام ، وحق اشتراط بعض الشروط التي تحدد سلطة المضارب فإذا اشترط أصحاب الأموال لأنفسهم حق التدخل في الإدارة فسدت المضاربة .

جاء في الفتاوى الهندية : « فإن شرط أن يعمل رب المال مع المضارب تفسد المضاربة » (٢) ويقول الأنصاري : « وأن شرط عمله معه ، أو مراجعته في التصرف لم يصح لفوات استقلال العامل الذي هو شرط القراض » (٣) .

وما يأخذ به القانون الوضعي قريب من ذلك ؛ حيث تصف المادة (٢٣) من القانون التجاري المصري ، الشركاء الموصين في الشركة بأنهم : « أصحاب أموال فيها وخارجين عن الإدارة » وينحصر الفرق بين الفقه الإسلامي والقانون الوضعي في أثر تدخل الشريك الممنوع في حالة حدوثه ؛ ففي الفقه الإسلامي تفسد الشركة ، وفي القانون يفقد الشريك المتدخل صفته كشريك موصٍ ويكون ملزومًا على وجه التضامن بديون الشركة وتعهداتها التي تنتج من العمل الذي أجراه أو بجميع ديون الشركة وتعهداتها حسب عدد وجسامة الأعمال التي أتاها (٤) .

(١) د. عبد العزيز الخياط ، (٣٤/٢) ، الموسوعة ، (ص ٤٣) .

(٢) الفتاوى الهندية ، (٢٨٦/٤) ، ويراجع للسرخسي ، المبسوط ، (٨٣/٢٢) .

(٣) الأنصاري ، أسنى المطالب ، (٣٨٢/٢) .

(٤) المادة (٣٠) من القانون التجاري المصري ، المادة (٤٦) من قانون الشركات الكويتي ، المادة (٣٨) من نظام الشركات السعودي .

ثانيا : شكل الشركة (أو الجمعية) التعاونية :

بينما تهدف الشركة التجارية إلى تحقيق الربح - بمعناه الرأسمالي (١) - فإن الشركة التعاونية تقوم على استبعاد عنصر الربح بالمعنى المذكور ، وتهدف إلى تحقيق غايات اجتماعية وإنسانية تتمثل في تحسين أوضاع فئة من أفراد المجتمع ، على أن هذا ليس الخاصية الوحيدة للشركة التعاونية ؛ بل هي تتميز بالخصائص الآتية :

١ - **الصفة المزدوجة للشريك** : بمعنى أن الشريك في الشركة التعاونية هو في نفس الوقت المستفيد من خدمتها ؛ إذ لا تخدم هذه الشركات - أساسًا - غير أعضائها ففي تعاونيات الائتمان الشركاء هم العملاء ، وفي تعاونيات الإنتاج هم العملاء ، وفي تعاونيات الإنتاج الشركاء هم المستثمرون ، وفي تعاونيات البيع الشركاء هم الموردون ، هذا على عكس الشركات التجارية التي تهدف أساسًا إلى خدمة غير أعضائها .

٢ - **الشركاء متساوون بأشخاصهم** : في الشركات التجارية يختلف تأثير الشريك في حياة الشركة وقراراتها تبعًا لحصته في رأس المال ؛ فالمبدأ في شركات الأسهم ، أن الشريك يملك من الأصوات على قدر عدد أسهمه ، بينما المبدأ في الشركة التعاونية أن لكل شريك صوت واحد بصرف النظر عن مقدار رأس ماله .

٣ - **الشركاء متفاضلون بأعمالهم** : عندما تمارس الشركة التعاونية نشاطها تحقق بعض الفوائض المالية ، هذه الفوائض ضرورية لمواجهة مخاطر الاستغلال ، ومع ذلك فإنها توزع على الشركاء عند نهاية السنة المالية (أو عند حل الشركة) على أساس حجم تعامل الشريك مع الشركة (قيمة مشترياته منها مثلًا ، أو على قدر العمل الذي قدمه لها) ، ولا يتم التوزيع على أساس حصة الشريك في رأس المال ؛ فرأس المال في الشركة التعاونية لا أثر له في توزيع الفوائض (٢) ؛ لأن هذه ليست أرباحًا توزع ؛ بل هي ترد إلى الشريك الفرق بين الثمن الذي دفعه ، وبين ما كان يجب أن يدفعه ثمنًا للسلعة أو الخدمة التي حصل عليها .

وعلى الرغم من أن المشرع في الدول الإسلامية لم ينظم هذا النوع من الشركات ،

---

(١) أي بمعنى أنه : « كسب نقدي أو مادي يضاف إلى ثروة الشريك » وهذا هو معنى الربح من الناحية القانونية كما حددته الدوائر المجتمعة لمحكمة النقض الفرنسية في (١١ من مارس ١٩١٤م) ، (٢٥٧/١) . ويلاحظ أن شركات الفقه الإسلامي تعد من الشركات التجارية ؛ لأنها تهدف إلى تحقيق الربح ؛ بل إن من شركات هذا الفقه مالًا ينعقد إلا على الربح فقط (شركة المضاربة) .

(٢) وإن كان يكافأ في النظام الفرنسي بفائدة محددة .

فإن بعض التشريعات الأوروبية سبقت إلى تقنينه ؛ حيث سن المشرع الفرنسي عدة قوانين تنظم الشركات التعاونية التي تعمل في مجالات التعمير ، ونقل البضائع بطريق البر ، وبناء وتأجير المساكن ، والطب ، وتجارة التجزئة [١] .

موقف الشريعة الإسلامية من الشركات التعاونية (أو الجمعية) :

الشركة التعاونية - بخصائصها السابقة - لا يوجد لها نظير في الفقه الإسلامي يمكن ردها إليه ، أو مقارنتها به ؛ ومن ثم فإن بحث موقف الشرع الإسلامي منها يكون بعرضها على أحكامه العامة ، وهذه الشركة لا تزيد في حقيقتها على كونها أداة أو أسلوبًا يتخذه بعض أفراد المجتمع لإشباع حاجات مشروعة ، هي تحسين أوضاعهم ، وتقديم خدمات مشروعة لبعضهم البعض في سهولة ويسر ، وهي بهذا المعنى نوع من التعاون على الخير ، يندرج تحت النداء القرآني : ﴿ وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ﴾ [المائدة : ٢] .

كما أن رضاء من قدم مالًا أكثر بالمساواة في الحقوق (التصويت مثلًا) ، مع من قدم أقل أمر يحسب له ويثاب عليه ، والاعتراض الوحيد هو ما تأخذ به بعض النظم الأوروبية مكافأة رأس المال بفائدة محددة ، باعتبار أن هذه الفائدة من الربا المحرم ، وهذه المسألة يمكن حلها عن طريق تخصيص نسبة من الأرباح (الفوائض) لأصحاب رأس المال (١٠٪ مثلًا) ، ثم يوزع الباقي (٩٠٪) طبقًا للأسلوب التعاوني المذكور آنفًا .

ثالثًا : شكل المؤسسة العامة :

إذا ما تجاوزنا مسألة الخلاف ، حول تعريف المؤسسة العامة [٢] ، فإنها في جوهرها هيئة تابعة للدولة ، ومملوكة لها ، وتدار أموالها لتحقيق مصالح حيوية للمجتمع ، وهذا يعني أنها لا تستهدف الربح كهدف أساسي ، ومع ذلك فإن استهداف المصلحة العامة لا يتنافى مع تملك المؤسسة لأرباحها ، متى تحققت تلك الأخيرة بصورة لا تثني المؤسسة عن هدفها الرئيسي .

---

(١) راجع :

HAMEL. LAGARDE et JAUFFRET : DROIT Commecial, vo 1.2, ed. 1980 p. 648 - 649.

(٢) ذهب الرأي إلى تعريف المؤسسة العامة : « بأنها مرفق عام مزود بالشخصية المعنوية » ، وعارض رأي آخر ، ذلك بأن المرفق العام لا يشكل عنصرًا أساسيًا في المؤسسة العامة ، إذ إن تلك الأخيرة فكرة قديمة سابقة بكثير على فكرة المرفق العام ، وانتهى رأي حديث إلى أن المؤسسة العامة ؛ « هيئة مملوكة للدولة تدار بالأسلوب اللامركزي ولها نظام مالي خاص » ، راجع التفاصيل في د. سعد العلوش ، نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في التشريع العراقي ، دار النهضة العربية ، (١٩٨٦) ، (ص ٢٠ - ٤٥) .

وفكرة المؤسسة العامة موجودة في الشريعة الإسلامية تحت مسميات مختلفة مثل الحمى والوقف .

أ - فالحمى هو اقتطاع جزء من المراعي العامة وتخصيصه لخيل المسلمين وإبل الصدقة [١] ، والأصل فيما رواه الإمام أحمد عن ابن عمر قال : « حمى رسول الله ﷺ النقيع (موضع بالمدينة) لخيل المسلمين » ، وقد حمى ﷺ الربذة (موضع معروف) لإبل الصدقة وقال : « ولولا النعم التي يحمل عليها في سبيل الله ما حميت على الناس شيئًا » [٢] .

فالحمى إذن : هيئة تابعة للدولة تدار أموالها لتحقيق مصالح حيوية لأغراض الدفاع وتنمية موارد بيت المال ، وهو بهذا المعنى مؤسسة عامة .

ب - أما الوقف هيئة تدار أموالها لتحقيق مصلحة عامة هي مصلحة الموقوف عليهم ، ولا يجوز لتلك الأموال أن تستغل في غير هذه المصلحة ، وأموال الوقف لاتباع ولا تورث ولا توهب ، والأصل في الوقف ما رواه الجماعة عن ابن عمر : أن عمر بن الخطاب أصاب أرضًا بخيبر ، فقال يا رسول الله : إني أصبت أرضًا بخيبر لم أصب مالًا قط هو أنفس عندي منه ، فما تأمرني فيها ؟ قال عليه الصلاة والسلام : « **إن شئت حبست أصلها ، وتصدقت بثمرها ، غير أنه لا يباع أصلها ولا يوهب ولا يورث** » ، فتصدق بها عمر - أي حبسها ووقفها - في الفقراء وذوي القربى وفي الرقاب وابن السبيل والضيف [٣] .

ومرة أخرى نجد أنفسنا أمام مؤسسة عامة اقتصادية اجتماعية ، أموالها لا يجوز التصرف فيها ، ومنفعتها تعود إلى خمسة طوائف من المجتمع ، ويعين لها مدير هو ناظر الوقف الذي ينظم استغلاله وإدارته على النحو المقرر في كتب الفقه [٤] ، ولا يضر أن تكون أموال الوقف

---

(١) هذا في الاصطلاح الشرعي ، وهو قريب من المعنى اللغوي ؛ فالحمى لغة مأخوذ من الحماية والمنع .

(٢) أبو عبيد القاسم بن سلام ، الأموال ، (دار الفكر العربي ، ١٩٨١م) ، (ص ٢٧٤) .

(٣) الشوكاني ، نيل الأوطار ، (١٢٧/٦) .

(٤) راجع :

- الشيخ محمد أبو زهرة : محاضرات في الوقف ، دار الفكر العربي ، (١٩٧١م) ، (ص ٣١٤) وما بعدها .

- د. محمد سلام مدكور : الوقف من الناحية الفقهية والتطبيقية ، مطبعة الفجالة ، (١٩٥٧م) ، (ص ١٢٩) وما بعدها ، الشيخ محمد مصطفى شلبي ، الوقف والوصية بين الفقهاء والقانون ، دار التأليف ، (١٩٥٧م) ، (ص ١١٢) وما بعدها .

- الشيخ عبد الوهاب خلاف ، أحكام الوقف ، مطبعة النصر ، (١٩٥٣م) ، (ص ١٣٣) وما بعدها .

بحسب أصلها أموالًا خاصة فقد لحقتها صفة العمومية بعد تخصيصها للمنفعة العامة ، ومع ذلك فقد ذهب مجلس الدولة الفرنسي إلى حد الاعتراف بصفة المرفق العام وإطلاقها على بعض المشروعات الخاصة ذات النفع العام (١) .

المطلب الثالث : موقف البنوك الإسلامية من الأشكال السابقة :

نظرًا لأن البنك الإسلامي مشروع اقتصادي يهدف إلى تحقيق الربح الحلال للمساهمين والمودعين والمستثمرين بصفة عامة ؛ فقد أخذت معظم البنوك الإسلامية شكل الشركة التجارية ، وتأسيسًا على قبول الشريعة الإسلامية لشكل شركة المساهمة من جهة ، وعلى أن المشرع يقصر عمليات البنوك الإسلامية أخذت شكل شركة المساهمة ، فتأسس بنك فيصل الإسلامي المصري كشركة مساهمة مصرية (٢) ، ومصرف قطر الإسلامي في شركة مساهمة قطرية (٣) ، وبنك البحرين الإسلامي كشركة مساهمة بحرينية (٤) ، وبيت التمويل الكويتي كشركة مساهمة كويتية (٥) ، وبنك البركة السوداني كشركة محدودة بالأسهم (٦) ، وبنك التقوى كشركة محدودة بالأسهم (٧) ، وبيت التمويل الإسلامي العالمي كشركة مساهمة قابضة (٨) ، وهكذا .

وعلى الرغم من أن عقد تأسيس دار المال الإسلامي ينص على أن الدار « مؤسسة قابضة » ، إلا إنها اشتملت على كافة خصائص شركة المساهمة ؛ حيث قسم رأس مال الدار إلى وحدات سهمية وطرح في اكتتاب عام ، ويمثل المساهمون في الدار جمعيتها العمومية التي أطلق عليها عقد التأسيس (اجتماع حاملي شهادات الوحدات السهمية) وغير ذلك من خصائص شركة المساهمة (٩) ، ومع أن البنك الإسلامي الماليزي اقتصر على مساهمة حكومة ماليزيا وخمس من المؤسسات والهيئات العامة ، إلا إنه اتخذ شكل شركة المساهمة ذات المسؤولية المحدودة ، ويخضع لقانون الشركات المساهمة

---

(١) د. محمود محمد حافظ ، نظرية المرفق العام ، الطبعة الأولى ، (١٩٦٤م) ، (١٦/١ ، ١٧) .
(٢) المادة الأولى من القانون رقم (٤٨) لسنة (٧٧) الصادر بإنشاء البنك .
(٣) المادة الأولى من النظام الأساسي للبنك . (٤) المادة الثانية من النظام .
(٥) المادة الأولى من المرسوم بقانون رقم (٧٢) لسنة (١٩٧٧م) بالترخيص في تأسيس البيت .
(٦) المادة الثالثة من لائحة البنك . (٧) ديباجة عقد تأسيس البنك .
(٨) المادة الأولى من النظام الأساسي .
(٩) راجع المواد (٤ ، ٨) من عقد التأسيس .

الماليزي الصادر عام (١٩٦٥م) [١].

أما عن شكل المؤسسة العامة لم يحظ بقبول على المستوى الوطني ؛ حيث لم تؤسس أية بنوك إسلامية وطنية في شكل مؤسسات عامة ، والنموذج الوحيد للشكل المؤسسي وجد على المستوى الإسلامي الدولي في البنك الإسلامي للتنمية ؛ حيث تأسس البنك في شكل مؤسسة عامة دولية تهدف إلى تحقيق مصالح اقتصادية واجتماعية لشعوب الدول الإسلامية ؛ فقد جاء في ديباجة اتفاقية تأسيس البنك : « إن الحكومات الموقعة على هذه الاتفاقية إذ تنظر بعين الاعتبار إلى الحاجة للنهوض بمستوى المعيشة لشعوب الدول الإسلامية ، وإلى تحقيق تنمية اقتصادية متجانسة ومتوازنة للدولة الإسلامية على أساس المبادئ والمثل الإسلامية .... » .

قررت بموجب هذه الاتفاقية إنشاء مؤسسة مالية دولية يكون اسمها : « البنك الإسلامي للتنمية » ، وقد أكدت المادة (٥١) من الاتفاقية هذا المعنى بقولها : « يكون البنك مؤسسة دولية مستقلة » .

وأخيرًا فإن المصرف الإسلامي التجاري التعاوني المحدود في بنجلاديش قد أخذ الشكل التعاوني ؛ حيث يخضع - إلى جانب لائحته الداخلية - لقواعد الجمعيات التعاونية في بنجلاديش لسنة (١٩٤٠م) ، (١٩٤٢م) ، وتهدف تلك الجمعية (المصرف) « بصفةٍ أساسية لتوفير الاعتمادات لإقراض الأعضاء وتوفير التسهيلات للتنمية الاقتصادية وللادخار ، وبصفة عامة تشجيع الاعتماد على النفس ، وتبادل المساعدات بين الأعضاء » [٢] .

ومن الواضح أن هدف هذه الجمعية (المصرف) هو تحقيق غايات اجتماعية وإنسانية ، تتمثل في تحسين أوضاع فئة من أفراد المجتمع ، وهذا هو هدف الجمعيات التعاونية بصفة عامة ؛ ولذلك فإن عضوية المصرف قاصرة على « المواطنين الذين يحملون الجنسية البنجلاديشية من محدودي الدخل ، أو ممن يتولون إدارة الأعمال محدودة الدخل » [٣] .

---

(١) راجع البند (أولًا) بند (١) فقرة (ب) من نظام البنك .

(٢) المواد (١ ، ٤) من اللائحة الداخلية للمصرف .

(٣) المادة (٦) من اللائحة الداخلية للمصرف ، وهكذا تظهر بجلاء خصائص الشكل التعاوني ، فهدف المصرف خدمة أعضائه ، وتحسين أوضاعهم ، كما أن نظام التصويت يتم بالأسلوب التعاوني كما سنرى .

المفاضلة بين الأشكال السابقة :

لا يمكن القطع بأن شكلًا دون آخر هو الشكل المناسب للبنك الإسلامي ، يعود هذا إلى عاملين :

الأول : أن كل الأشكال التي اتخذتها البنوك الإسلامية لا اعتراض عليها من جانب الشريعة الإسلامية كما سبق أن رأينا .

الثاني : أن كلًّا من تلك الأشكال يناسب الغايات التي يهدف إليها البنك ؛ فالبنك الذي يهدف - كمشروع اقتصادي - إلى تحقيق أرباح حلال للمساهمين والمودعين يناسب شكل الشركة التجارية (خاصة شركة المساهمة) ، والبنك الذي يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية يناسبه شكل المؤسسة العامة (الوطنية أو الدولية حسب الأحوال) ، وأخيرًا فإن شكل الجمعية التعاونية (أو الشركة التعاونية) يعد مناسبًا ؛ إذ اقتصر هدف البنك على خدمة أعضائه وتحسين أوضاعهم والعمل على تبادل المساعدات بينهم .

* * *

المَبْحَثُ الرَّابِعُ

الشخصية المعنوية للبنك الإسلامي

تعتبر البنوك الإسلامية معنوية في نظر القانون ، فما هو موقف الفقه الإسلامي من فكرة الشخصية المعنوية للبنك الإسلامي وطرق اكتسابها ، وما هو أثرها على الأحكام الضابطة لنشاط البنك ؟

المطلب الأول : فكرة الشخصية المعنوية وموقف الفقه الإسلامي منها :

أولا : فكرة الشخصية المعنوية ونتائجها :

الشخصية المعنوية فكرة قانونية ، أو وصف قانوني ، يتصف به كل كيان قادر على اكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات ؛ فالشخص المعنوي هو مجموعة أشخاص أو أموال تتمتع بوجود قانوني مستقل عن الأعضاء المكونين له ، ويكون قادرًا على اكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات ، ولما كان الشخص الطبيعي (الإنسان) وحده هو القادر على ذلك ، فإكساب هذا الوصف للشخص المعنوي يكون بالقدر الذي يمكنه من تحقيق أهدافه ، بعبارة أخرى ؛ فإن الشخص المعنوي يتمتع بجميع الحقوق إلا ما كان منها ملازمًا لصفة الإنسان الطبيعية [(١)] .

هذا وقد استقرت فكرة الشخصية المعنوية في تقنيات مختلف الدول بعد تطور تشريعي طويل [(٢)] ، استجابة لحاجات عملية أملت الأخذ بها ، هذه الحاجات ترتبت كنتائج للفكرة ذاتها ؛ فالتسليم للشركة (البنك) بالشخصية المعنوية ينبني عليه أن يكون لها اسم ، وموطن وجنسية ، وذمة مالية ، مستقلة ، وأهلية التعاقد ، ونائب يعبر عن إرادتها .

١ - فللشركة (البنك) اسم يميزها عن غيرها من الشركات الأخرى ؛ ففي

---

(١) المادة (١/٥٣) مدني مصري .

(٢) راجع : رسالتنا للدكتوراه : مشروعات المشاركة الإسلامية الدولية ، دراسة مقارنة ، حقوق القاهرة ، (١٩٨٨م) ، (ص ٢١٩) وما بعدها .

شركات الأشخاص (عدا شركة المحاصة) ، تتخذ الشركة من اسم أحد الشركاء المتضامنين أو بعضهم اسمًا لها مع إضافة عبارة « وشركاه » ، وفي شركة المساهمة يستمد اسمها من غرضها [(١)] ، أما الشركة ذات المسؤولية المحدودة فإن اسمها قد يتكون من اسم أحد الشركاء أو بعضهم أو من الغرض الذي قامت به الشركة من أجله [(٢)] .

٢ - وللشركة (البنك) موطن ، وهو المكان الذي توجد فيه إدارتها الرئيسية ، فتعلن الأوراق القضائية الخاصة بالشركة في هذا الموطن ، وترفع الدعاوى على الشركة أمام المحكمة التي يوجد فيها موطنها [(٣)] .

٣ - وللشركة (البنك) جنسية ، تثبت تبعيتها لدولة معينة ومعرفة جنسية الشركة يفيد في تحديد القانون الواجب التطبيق فيما يتعلق بصحة تكوينها وإداراتها وحلها وتصفيتها ، خاصة عندما تكون بصدد علاقة فيها عنصر أجنبي ، ويفيد كذلك في تحديد الدولة لها حق بسط الدبلوماسية على الشركة ، ولمعرفة مدى تمتع الشركة بالحقوق التي تقصرها الدولة على شركاتها الوطنية .

٤ - وللشركة ذمة مالية خاصة بها ومستقلة عن ذمم الشركاء ومعنى ذلك أن حقوق الشركة وديونها تستقر في ذمتها المالية ؛ فالحصة التي يقدمها الشريك تخرج من ملكه (أي من ذمته) وتستقر في ذمة الشركة وتصبح مملوكة لها ، ولا يكون للشريك مقدم الحصة إلَّا حق الأرباح التي تحققها الشركة أثناء قيامها ، ونصيبًا في موجوداتها عند حلها .

ونتيجة لانفصال ذمة الشركة عن ذمم الشركاء ، فإن إفلاسها لا يؤدي إلى إفلاسهم [(٤)] ، وتخصص ذمة الشركة للوفاء بديونها ؛ إذ تعتبر ذمتها ضمانًا علميًا لدائنيها وحدهم دون دائني الشركاء ، فلا يجوز لدائن الشريك التنفيذ على الحصة التي قدمها هذا الأخير

---

(١) المادة (٣/٢) من قانون الشركات المصري ، المادة (٥٠) من نظام الشركات السعودي ، وطبقًا للمادة (٦٤) من قانون الشركات الكويتي لا يجوز أن يكون هذا الاسم مستمدًا من اسم شخص طبيعي إلا إذا كانت غاية الشركة استثمار براءة اختراع مسجلة قانونًا باسم هذا الشخص مع إضافة عبارة « شركة مساهمة » .

(٢) المادة (٣/٤) شركات مصري ، المادة (١٦٠) من نظام الشركات السعودي ، المادة (١٨٨) من قانون الشركات الكويتي .

(٣) المادة (١٤ ، ٥٨) من قانون المرافعات المصري .

(٤) إلا في حالة الشركاء المتضامنين في شركات التضامن والتوصية ، فإن إفلاس هذا النوع من الشركات يترتب عليه إفلاس الشركاء المتضامنين .

كرأس مال للشركة .

٥ - تتمتع الشركة (البنك) بالأهلية ، فلها أن تتصرف في أموالها ، وأن تكتسب أموالًا جديدة ، وتتحمل نتيجة هذه التعاملات فتصبح دائنة أو مدينة ، ويجوز رفع الدعوى القضائية منها أو عليها ، وتسأل عن الأفعال الضارة التي تقع من عمالها وموظفيها .

٦ - وللشركة (البنك) نائب يعبر عن إرادتها ويقوم بالأعمال والتصرفات التي تدخل في غرضها ، فيتعاقد مع الغير باسم الشركة ولحسابها ، ويمثلها أمام القضاء والسلطات العامة .

هذه هي الفكرة ، وتلك نتائجها ، فما هو موقف الفقه الإسلامي منها ؟

ثانيا : موقف الفقه الإسلامي من فكرة الشخصية المعنوية :

فكرة الشخصية المعنوية أقامها القضاء في غضون القرن التاسع عشر [١] ، بعد أن اقتضتها ضرورات عملية تمثلت في ظهور الشركات الكبيرة ذات رؤوس الأموال الضخمة ، والتي تقوم بتنفيذ مشروعات ينوء بها الفرد ، أو الأفراد ، أو القلائل ، تلك الظروف لم تكن قائمة إبان وضع مدونات الفقه الإسلامي ؛ ولذلك جاءت أحكامه خالية من ذكرها ؛ فالشركات آنذاك كانت قائمة على أساس الثقة بين الشركاء ، الذين يسألون في أموالهم الخاصة عن ديون الشركة [٢] ، ومسؤولية الشركاء على هذا النحو هي ما حملت شراح القانون على التردد في منح الشخصية المعنوية لشركات الأشخاص ، ومن يعترف بها منهم يسلم بأنها غير واضحة ولا تقيم حواجز منيعة بين ذمة الشركة وذمة الشركاء [٣] .

ومع ذلك فقد طبق الفقهاء بعض نتائج فكرة الشخصية المعنوية على الكيانات التي اقتضت طبيعتها ذلك مثل الوقف والمسجد وبيت المال ؛ بل إنه في مجالات الشركات ، وضع الفقهاء بعض الأحكام التي لا تجد لها أساسًا في غير فكرة الشخصية المعنوية .

١ - فأما عن الوقف فقد أثبت الفقهاء أن له ذمة مالية عن ذمة الناظر وعن ذمة

---

(١) HAMEL, LAGARDE et JAUFFRET : OP. Cit. p. 59.

(٢) وهو نظام لا يزال معروفًا حتى اليوم في القانون الإنجليزي ؛ حيث يمارس مجموعة من الشركاء النشاط الاقتصادي بهدف الربح دون أن يتمتع هذا الكيان بالشخصية المعنوية ، راجع : د. محمود سمير الشرقاوي ، مرجع سابق ، (ص ١٧٧) ، هامش (٣) .

(٣) راجع رسالتنا سالفة الذكر ، والمراجع المشار إليها من (١) إلى (٥) ، (ص ٢٣٣) .

الواقف وعن ذمة الموقوف عليهم كذلك ، فالوقف أصبح له وجود مستقل ، جاء في فتاوى ابن نجيم : « سئل عن المستأجر إذا بنى في أرض الوقف بإذن الناظر ... هل يكون البناء للوقف ويرجع بما أنفقه في العمارة ، قال : نعم يكون البناء للوقف ، ويرجع بما أنفقه للعمارة »[١] ، ويقول الصاوي : « وله - أي الناظر - أن يقترض لمصلحة الوقف من غير إذن الحاكم » .

« وفي موضع آخر يقول : « إن للناظر أن يستأجر عليها - الأوقاف - من غلتها »[٢] ، ويقول أبو العباس الرملي : « إذا فضل من ريع الوقف مال ، هل للناظر أن يتجر فيه ؟ أجاب السبكي بجواز ذلك إذا كان لمسجد لأنه كالحر »[٣] .

ويقول ابن قدامة : « إذا جنى الوقف جناية توجب القصاص وجب (أي وجب عليه التعويض) ، فكان كسبه (أي في غلته) ، كالحر يكون في ماله ، وإن جنى على الوقف جناية موجبة للمال ، وجب (أي وجب له التعويض) ، وليس للموقف عليه العفو عنها لأنه لا يختص بها ، ويشتري بها مثل المجني عليه يكون وقفًا »[٤] .

من هذه النصوص يتبين لنا أن الوقف يتملك ما يبنى على أرضه ، وأن يستدين (يقترض) الناظر لمصلحة الوقف ، وتستقر هذه الديون في ذمة الوقف لا في ذمة الناظر ، وللناظر كذلك أن يستأجر على أعيان الوقف من يصلحها أو يحرسها ، وتجب أجرتهم في أموال الوقف ، ويجب على الوقف تعويض الأضرار التي تحدثها أعيانه بالغير ، ويطالب الوقف بتعويض الأضرار التي تلحق به بفعل الغير .

ويستعمل التعويض في شراء أعيان أخرى توقف محل التي هلكت ، ومعنى ذلك بلغة القانون أن الوقف يكتسب الحقوق ويتحمل الالتزامات وله أهلية التقاضي مدعيًا أو مدعى عليه ، وله ممثل قانوني يعبر عن إرادته هو الناظر ، أليست هذه نتائج الشخصية المعنوية ؟

٢ - وأما عن المسجد فيقول الأنصاري : « وجعل البقعة مسجدًا أو مقبرة تحرير لهما كتحرير الرقبة في أن كل منهما انتقل إلى الله تعالى .. وفي أنهما يملكان كالحر »[٥] .

---

(١) بهامش فتاوى الغيثانية ، (ص ٨٨) مشار إليه في د. السيد علي السيد ، مرجع سابق ، (ص ٥٤) .
(٢) حاشيته على الشرح الصغير ، (٣٠٥/٣) ، طبعة الحلبي ، (١٩٥٢م) .
(٣) حاشيته على أسنى المطالب ، (٤٧١/٢) . (٤) المغني ، (٥٨٠/٥) .
(٥) أسنى المطالب ، شرح روض الطالب ، (٤٧٠/٢) .

وجاء في أسنى المطالب : « ولو كان للمسجد شقص (أي نصيب) من أرض مشتركة مملوكة بشراء أو هبة ، لتصرف في عمارته ، ثم باع شريكه نصيبه في تلك الأرض ، فللقيّم على المسجد أن يشفع ويأخذ حصة الشريك بالشفعة إن رآه مصلحة »[١] .

وهذه النصوص تفيد أن المسجد يمتلك بالشراء والهبة ، وله أن يشارك ، وله فوق ذلك أن يأخذ بالشفعة يمثله في كل ذلك القيّم ، أي نائبه القانوني .

٣ - وأخيرًا فإن عبارات الفقهاء عن بيت المال كانت أكثر وضوحًا إذ لم يروا أنه المكان الذي تحرز فيه الأموال ؛ بل هو الجهة التي تملك كل مالٍ لم يتعين مالكه من المسلمين ، يقول الماوردي : « إن كل مال استحقه المسلمون - من فيء أو غنيمة أو صدقة - ولم يتعين مالكه منهم فهو من حقوق بيت المال ، فإذا قبضوا صار بالقبض مضافًا إلى حقوق بيت المال سواء أدخل في حرزه أم لم يدخل ؛ لأن بيت المال عبارة عن الجهة لا عن المكان »[٢] ، وتلك العبارة الأخيرة إن لم تكن صريحة في اعتبار بيت المال شخصًا معنويًا ، فهي في رأيي كالصريح في الدلالة على ذلك .

ثم يقول في موضع آخر : « وكل حق وجب صرفه في مصالح المسلمين ، فهو حق على بيت المال ، فإذا صرفت في جهته ، صار مضافًا إلى الخارج من بيت المال ، سواء خرج من حرزه أو لم يخرج .

ثم يضيف ، أنه يجوز لولي الأمر أن يقترض على بيت المال ما يصرفه في الديون ... وكان من حدث بعده من الولاة مأخوذًا بقضائه إذا اتسع له بيت المال »[٣] .

فبيت المال إذن له ذمة مالية (تستقر فيها الحقوق وتجب فيها الديون) منفصلة عن ذمة ولي الأمر ؛ فالديون لا تستقر في ذمة هذا الأخير إذا اقترض ؛ بل في ذمة بيت المال ، فإذا مات ولي الأمر أو عُزل كان على من يخلفه سداد تلك الديون من أموال بيت المال .

٤ - **أما عن الشخصية المعنوية في مجال الشركات** : فمعلوم أن إطلاق الألفاظ على العقود - في الفقه الإسلامي - هو من قبيل إطلاق المسبب على سببه ؛ فلفظ الشركة علم على تكوين جديد نشأ عن العقد ، هذا التكوين هو ما يعبر عنه أحيانًا بأنه « اجتماع

---

(١) المرجع السابق ، (٣٦٥/٢) ، وانظر حاشية ابن عابدين ، (٤٣٢/٣) .

(٢) أبو الحسن الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، طبعة المكتبة التوفيقية ، (١٩٧٨م) ، (ص ٢٤٢) .

(٣) الأحكام السلطانية ، (ص ٢٤٣ ، ٢٤٤) .

في استحقاق ، أو اجتماع في تصرف »[1] .

وفضلًا عن ذلك فإن قيام بعض أحكام الشركة التي قررها الفقهاء لا تجد لها تفسيرًا إلا في إطار فكرة الشخصية المعنوية ؛ حيث أجاز الفقهاء لصاحب المال (في شركة المضاربة) أن يشتري من الشركة ما يشاء ، ولم يروا في ذلك أنه يشتري بعض ماله ببعضه ، يقول الباجي : « قال مالك : ولا بأس أن يشتري رب المال ممن قارضه بعض ما يشتري من السلع إذا كان صحيحًا على غير شرط - ثم يعلق الباجي - أي ما لم يكن على وجه الهدية لإبقاء المال بيده ، أو ليتوصل بذلك إلى أخذ شيء من الربح قبل المقاسمة »[2] .

والشراء لا يكون صحيحًا إلا إذا كان الشريك يشتري من مال الغير إذ لا يصح أن يشتري مال نفسه ، فمن هو هذا الغير ؟ هل هو الشريك الآخر ؟ بالقطع لا ، فهذا الآخر شريك بالعمل ولا مال له في الشركة ، إذن هذا الغير لن يكون سوى الشركة ذاتها باعتبارها شخصًا معنويًا ، له ذمة مالية مستقلة عن ذمة الشريك الذي قدم لها كل رأسمالها ، ولذلك يجوز له أن يشتري ويبيع لها .

وهذا المعنى هو ما صرح به الكاساني ، بعد أن أجاز شراء رب المال من مال المضاربة فيقول : « إن لرب المال في المضاربة ملك الرقبة لا ملك التصرف ، وملكه في حق التصرف كملك الأجنبي ، وللمضارب فيه ملك التصرف لا الرقبة ، فكان في حق ملك الرقبة كملك الأجنبي لذلك جاز الشراء بينهما »[3] .

فمن هو هذا الأجنبي عن الشركاء ، الجواب هو الشركة ذاتها ، فهي كشخص معنوي له ذمة مالية تتملك الأموال المقدمة كحصص من الشركاء ، ولها أن تبيع وتشتري - عن طريق ممثلها - حتى مع الشركاء أنفسهم .

ومثال آخر : يقرر الفقهاء[4] ، أن المضارب (الشريك بالعمل) لا يملك نصيبه من

---

(١) البهوتي ، كشف القناع ، (٤٣٢/٣) .

(٢) أبو الوليد سليمان الباجي ، المنتقى شرح موطأ الإمام مالك ، (١٥٣/٥) ، مطبعة السعادة (١٣٣٢هـ) ، وانظر أيضًا المدونة ، (٨٢/١٢) ، المغني ، (٥٣/٥) .

(٣) بدائع الصنائع ، (١٠١/٦) .

(٤) هو مذهب مالك ، والشافعي في أحد قوليه ، وأحمد في رواية المنتقى ، (١٥٥/٥) ، نهاية المحتاج ، (٢٣٦/٥) ، المغني ، (٥١/٥) ، وذهب أبو حنيفة والشافعي في القول الثاني وأحمد في الرواية الأخرى إلى أنه يملكه بمجرد تحققه ، وهو رأي مرجوح ؛ لأنه لو ملكه لاختص به ، ويكون هذا الربح له بمثابة حصة =

الربح بمجرد تحققه ؛ بل يملكه بالقسمة فإلى أن تتم القسمة من يملك هذا الربح؟ إذ هو لا شك مملوك ؛ حيث لا سائبة في الإسلام ، ليس هو صاحب المال بالاتفاق وليس هو المضارب على الراجح فلا يكون إلا مملوكة للشركة ذاتها ، ويكون للشركاء حق قبل الشركة في اقتسامه ، يقول الأنصاري : « يثبت له - للمضارب - بالظهور للربح في المال حق مؤكد ، يورث عنه ؛ لأنه وإن لم يملك ، ثبت له حق التملك »[(١)] ، فليس للشركاء قبل الشركة سوى الحق في اقتسام الأرباح ، أما الأرباح ذاتها فتكون ملكًا للشركة حتى يتم التوزيع ؛ فالشركة إذن شخص معنوي له ذمة مالية تستقر فيها الحقوق والديون .

المطلب الثاني : طبيعة الشخصية المعنوية للبنك الإسلامي وطرق اكتسابها :

المقصود بتحديد طبيعة الشخصية المعنوية للبنك الإسلامي ، معرفة ما إذا كانت تلك الشخصية دولية أم وطنية ، ذلك أنه إلى جانب البنوك الإسلامية الوطنية ، قامت عدة بنوك دولية ساهمت فيها الحكومات الإسلامية ، وأفراد وهيئات تنتمي لعدة دول إسلامية ، ويتوقف تحديد طبيعة الشخصية المعنوية للبنك الإسلامي على طريقة تأسيسه .

أولًا : طرق اكتساب البنك الإسلامي لشخصيته المعنوية :

إذا تم تأسيس البنك بناء على اتفاقية دولية ، فإن تلك الأخيرة هي التي تحدد طريقة اكتساب البنك لشخصيته المعنوية ، فقد تمنحه تلك الشخصية دون اتباع أي إجراء في دولة المقر ، وقد توجب اتخاذ إجراء معين ، أو تشترط شرطًا معينًا ؛ فالبنك الإسلامي للتنمية لم يكتسب شخصيته المعنوية بمجرد التوقيع على الاتفاقية ، وإنما بعد تحقق شرطين :

الأول : نصت عليه المادة (٦٧) التي استلزمت التصديق لدى الجهة التي لديها أصل الاتفاقية .

الثاني : ورد في المادة (٦٨) والتي اشترطت ألا تقل مساهمة الدول التي أودعت وثائق التصديق عن خمسمائة مليون دينار إسلامي .

أما البنوك التي تؤسَّس طبقًا لقوانين الشركات وقوانين الائتمان ، فإنها تكتسب شخصيتها المعنوية بتمام إجراءات التأسيس ، وطبقًا لقانون الشركات المصري لا تكتسب

= مالية قدمها إلى رأس مال الشركة فيكون شريكًا لرب المال ، كشريكي العنان ، وينتفي عن الشركة وصف المضاربة ، ولا قائل بهذا .

(١) أسنى المطالب ، (٣٨٧/٢) .

الشركة شخصيتها المعنوية إلا من تاريخ شهرها في السجل التجاري [١] .

وقد يخرج المشرع على ذلك في حالة البنوك التي يصدر بتأسيسها قانون خاص بها ؛ فقد نصت المادة (٨) من القانون رقم (٤٨) لسنة (١٩٧٧م) والمنشئ لبنك فيصل الإسلامي المصري على أن البنك تثبت له شخصيته « من تاريخ نشر النظام الأساسي في الوقائع المصرية » .

ثانيا : طبيعة الشخصية المعنوية للبنك الإسلامي :

باستثناء البنك الإسلامي للتنمية ، فإن كافة البنوك الإسلامية التي أشرنا إليها في معرض هذا البحث تتمتع كلها بشخصية معنوية وطنية – أي تعتبر أشخاصًا معنوية على المستوى الوطني فحسب ، يستوي في ذلك البنوك التي أُسست طبقًا لقوانين الشركات ، أو تلك التي صدر بها قانون مستقل ؛ لأن الأداة المنشئة للبنك أداة وطنية وليست أداة دولية ؛

ومع ذلك فقد ذهب رأي [٢] ، إلى أن أي مشروع يكتسب الشخصية المعنوية في دولة إسلامية ، يعد – في نفس الوقت – شخصًا قانونيًا على المستوى الدولي ، تأسيسًا على أن الشخصية المعنوية في نطاق الشريعة الإسلامية واحدة ، من يكتسبها على المستوى الداخلي يكتسبها على المستوى الدولي [٣] .

أما بالنسبة للبنك الإسلامي للتنمية ، فقد أنشئ بأداة دولية (اتفاقية دولية) ؛ فالتساؤل بخصوص شخصيته المعنوية يظل قائمًا ، هل هي شخصية دولية أم وطنية ؟ وهل يعترف فقه القانون الدولي لغير الدول بتلك الشخصية الدولية ؟

---

(١) المادة (٢٢) من قانون الشركات المصري ، ومن تاريخ قرار وزير التجارة بإعلان تأسيس الشركة طبقًا للمادة (٦٤) من نظام الشركات السعودي ، ومن تاريخ صدور مرسوم بالتأسيس من الدائرة الحكومية المختصة طبقًا للمادة (٧٤) من قانون الشركات الكويتي إذا كانت الشركة تطرح أسهمها للاكتتاب العام ، فإذا كانت لا تطرح أسهمها للاكتتاب العام فإن الشركة تكتسب شخصيتها المعنوية من تاريخ قيدها في السجل التجاري ونشر المحرر الرسمي (عقد التأسيس والنظام الأساسي ، م ٩٤ ، ٩٥) .

(٢) د. حامد سلطان ، أحكام القانون الدولي في الشريعة الإسلامية ، دار النهضة العربية ، (١٩٧٤م) ، (ص ١٨٣) .

(٣) والنتيجة التي وصل إليها هذا الرأي ليست حتمية ، ذلك أنه يسلم (ص ١٨٢) بأن القانون الدولي والقانون الداخلي – هما في الشريعة الإسلامية – فرعان لنظام قانوني واحد ، يسري الفرع الداخلي من الشريعة في النطاق الإقليمي ، بينما تسري أحكام الفرع الدولي على العلاقات الدولية ؛ فمن الجائز إذن إن نتيجة إرادة الأطراف المؤسسين للمشروع (البنك) إلى إخضاعه للفرع الداخلي وليس للفرع الدولي ؛ فالمرجع هو إرادة الأطراف كما يفصح عنها في النظام الأساسي مع توافر باقي الشروط الأخرى والتي سبقت الإشارة إليها .

السائد الآن في فقه القانون الدولي ، خاصة بعد الرأي الاستشاري الذي أصدرته محكمة العدل الدولية في (١٩٤٩م) بشأن قضية التعويضات ، أن الدول ليست وحدها أشخاص القانون الدولي ، وأن وحدات أخرى غير الدول يمكن أن تتمتع بالشخصية الدولية إذا ما اقتضت ظروف نشأتها وطبيعة الأهداف المنوطة بها التسليم لها بهذه الشخصية ، فيسلم أغلب الفقه الحديث للمنظمات الدولية بالشخصية الدولية بالقدر اللازم لممارساتها لوظائفها ، على النحو الذي استهدفته الدول الأعضاء من وراء إنشائها ، فإذا علمنا أن عددًا من هذه المنظمات الدولية هي في حقيقتها مشروعات دولية كالبنك الدولي للإنشاء والتعمير ، والشركة المالية الدولية ، كان ذلك منطلقًا للاعتراف لأي بنك دولي بالشخصية الدولية إذا ما اقتضت ظروف نشأته وطبيعة الأهداف المنوطة به ، التسليم له بهذه الشخصية خاصة ما يتمتع به البنك من حقوق وامتيازات وحصانات يحتج بها في مواجهة الدول الأعضاء [(١)] .

وبالرجوع إلى نصوص اتفاقية تأسيس البنك الإسلامي للتنمية يتضح أن وظائف البنك [(٢)] ، ومركزه القانوني وحصاناته [(٣)] ، تقضي التسليم له بالشخصية الدولية ؛ فتنص المادة (٥١) من الاتفاقية على أن : « يكون البنك مؤسسة دولية مستقلة ويتمتع بالشخصية المعنوية والأهلية القانونية الكاملة » .

ويترتب على التسليم للبنك الإسلامي للتنمية بالشخصية الدولية ، أن البنك يكون في مركز قانوني يجعله أهلًا للقيام بما يلي :

١ - إبرام الاتفاقيات والمعاهدات الدولية مع الدول الأعضاء وغير الأعضاء ، وكذا المنظمات الدولية ، وذلك في الحدود اللازمة لتحقيق أغراضه .

٢ - تحريك دعوى المسؤولية في حالة وقوع أضرار عليه .

٣ - اللجوء إلى محاكم التحكيم الدولي ومختلف المحاكم الدولية عدا تلك التي ينص نظامها على اختصاصها بالقضايا المرفوعة من الدول وحدها [(٤)] .

---

(١) ADAM (H.T) : Les Organismes Internationaux Spécialise's, vol 1 'Paris 1965, p. 125.
د. صلاح الدين عامر ، المشروع الدولي العالم ، دار الفكر العربي ، (١٩٧٨م) ، (ص ٢٢٨) .
(٢) الديباجة والمواد (١ ، ٢) من الاتفاقية . (٣) المواد من (٥٠ - ٥٤) من الاتفاقية .
(٤) مثل محكمة العدل الدولية ، راجع المادة (٣٤) من النظام الأساسي للمحكمة .

المطلب الثالث : أثر الشخصية المعنوية في الأحكام الضابطة لنشاط البنك :

يُثار التساؤل حول ما إذا كان لإكساب البنك الإسلامي الشخصية المعنوية أثر في تغيير الأحكام الشرعية التي تطبق على البنك ، وبعبارة أخرى ، هل يخضع الشخص المعنوي لكافة الأحكام الشرعية - خاصة المتعلقة بالحل والحرمة - التي يخضع لها الشخص الطبيعي - إن أحكام الشرع تخاطب في هذا الأخير عقله ووجدانه ، وقلبه ، وضميره ، وخوفه من ربه ، وطمعه في رضاه ، وهذه مسائل يتجرد منها الشخص المعنوي الذي هو مجرد افتراض قانوني .

الواقع أن فكرة الشخصية المعنوية أملتها ضرورات عملية - كما أشرنا - لتسهيل الأمور وتبسيط الإجراءات وحفظ الحقوق وتشجيع الأفراد على الاستثمار فتعلن الأوراق القضائية في موطن الشركة بدلًا من إعلان الشركاء جميعًا في مواطنهم ، وترفع الدعوى القضائية على - ومن - ممثل الشركة بدلًا من رفعها على - أو من - جميع الشركاء ، وتكون أموال الشركة ضامنة للوفاء بديون المتعاملين معها دون دائني الشركاء الشخصيين ، وتشجع الفكرة على الاستثمار ودخول المشروعات العملاقة دون خوف ؛ حيث تتحدد مسؤولية الشريك - كقاعدة - بما قدمه من أموال ، وتلك أمور مشروعة ؛ لأنها لا تتعارض مع أصول الشريعة .

ومن ناحية أخرى فإن الفكرة كما يأخذ بها القانون والفقه والقضاء تسلم للشخص المعنوي بكل حقوق والتزامات الشخص الطبيعي ، إلا ما كان منها ملازمًا لصفة الإنسان الطبيعية ، كالزواج والطلاق والقرابة والنسب ... إلخ .

ومعنى ذلك أنه بالنسبة للحقوق المالية فالشخص الطبيعي والمعنوي أمامها سواء ؛ فكل ما يتعلق بالمال من حيث كسبه وإنفاقه ، إقراضه واقتراضه ، هبته وإيداعه ، بيعه وشرائه ... إلخ ، تنطبق بشأنه أحكام الشرع على الشخص المعنوي كما لو كان شخصًا طبيعيًا .

وعلى ذلك فإن البنك الإسلامي يلتزم بأحكام الشريعة في البيع الجائز منها والمحرم ، والخيارات ، والشروط ، والضمانات ، والكفالات ، وهكذا في سائر العقود خاصة ما يتعلق بالربط والغرر والرهان .

رغم وضوح هذه القاعدة فإن المشرع في بعض الدول الإسلامية سلك مسلكًا مغايرًا ؛

فأباح للأشخاص المعنوية ما هو محرم في شريعة الإسلام ، وهذا ما فعله المشرع الليبي في القانون رقم (٧٤) لسنة (١٩٧٢م) ، بتحريم ربا النسيئة في المعاملات المدنية والتجارية بين الأشخاص الطبيعيين (الأفراد) ، وقد صدر هذا القانون المكون من عشر مواد بناء على قرار مجلس قيادة الثورة في (١٩٧١/١٠/٢٨م) بتشكيل لجان لمراجعة التشريعات وتعديلها بما يتفق مع المبادئ الأساسية للشريعة الإسلامية ، وتنص مادته الأولى على أنه : « يحرم التعامل بربا النسيئة في جميع أنواع المعاملات المدنية والتجارية بين الأشخاص الطبيعيين ، ويعتبر باطلًا بطلانًا مطلقًا كل شرط ينطوي على فائدة ربوية صريحة أو مستترة » .

وهكذا تخاطب مواد القانون العشر الأشخاص الطبيعيين ، ومعنى ذلك أن الأشخاص المعنوية (البنوك) ، يجوز لها أن تتعامل بربا النسيئة ، في جميع المعاملات المدنية والتجارية .

ولست أدري أية لجان شرعية راجعت وعدلت وصاغت هذه الأحكام ؛ إذ ما على الأفراد الطبيعيين لكي يفلتوا من هذا التحريم ؛ إلا أن يكونوا شخصًا معنويًا يمارس كافة عمليات ربا النسيئة المحرم .

ومعنى هذا أننا نقوي الحرام وننظمه ، فبدلًا من أن يمارس الأفراد في الخفاء وعلى استحياء - عقود الربا - فإن القانون المذكور يحملهم على الظهور والجرأة والتكامل في تجمع اقتصادي كبير (بنك) يباشر المعاملات الربوية على أوسع نطاق ، وإنا لله وإنا إليه راجعون .

إن المشرع الوضعي وشراح القانون يقررون - بدون لجان مراجعات شرعية - أن الشركة (الشخص المعنوي) لا تكون صحيحة إلا إذا كان غرضها مشروعًا وغير مخالف للنظام العام والآداب ، فإن لم تكن كذلك كانت باطلة بطلانًا مطلقًا .

وهذا هو موقف المشرع الوضعي من العقود يبرمها الأفراد [1] ، أي أنه يخضع الأشخاص المعنوية لما يخضع له الأفراد سواء بسواء ، طالما كان الحق أو الالتزام لا يعد ملازمًا لصفة الإنسان الطبيعية .

بعبارة أخرى فإن البنك كشخص معنوي يلتزم بالضوابط الشرعية ذاتها التي يلتزم بها

(١) المادة (١٣٥ ، ١٣٦) من القانون المدني المصري ، المادة (١٣٧) من القانون المدني السوري ، المادة (١٣٢) من القانون المدني العراقي .

الشخص الطبيعي (الإنسان) في معاملاته المالية ، وأساس هذا الالتزام بما يلي :

أولًا : الأرباح التي يحققها البنك تعود في النهاية إلى الأشخاص الطبيعيين المؤسسين له والمشاركة فيه ؛ فهؤلاء وحدهم - وليس البنك - هم الذين يأكلون هذه الأرباح ؛ ومن ثم يجب أن تكون حلالًا من جميع الوجوه ، ولن تكون كذلك إلا إذا راعى البنك في تحصيلها أحكام الشرع .

ثانيًا : أن الذي يُسيِّر أمور البنك ويديره هم مجلس إدارة البنك ، والمديرون والموظفون ؛ فالبنك لا يستطيع أن يعبر عن إرادته ، إلا من خلال هؤلاء الممثلين أو التابعين ، وهم أشخاص طبيعيون مكلفون ، يوجه إليهم الشارع الحكيم خطابه بالحل والحرمة ، ولا يسعهم - كمسلمين - إلا الإذعان والطاعة .

بقيت مسألة تتعلق بحسن أو بسوء نية البنك ، ذلك أن القانون كثيرًا ما يرتب على التصرفات آثارًا تختلف بحسب ما إذا كان المتصرف حسن النية أو سيئ النية ؛ فمثلًا خصم الورقة التجارية لدى البنك يتم بمعرفة أحد موظفيه ، فإذا كان هذا الموظف سيئ النية - أي يعلم بوجود دفوع لدى المدين في الورقة يقوم بتظهيرها إلى البنك ، فهل يصعد سوء نية الموظف إلى البنك نفسه بوصفه شخصًا معنويًا ، وبالتالي لا يجوز له أن يحتمي بقاعدة تظهير الدفوع ؟

الفقه والقضاء ، على أن البنك يكون سيئ النية ، ولا يحتج بقاعدة تظهير الدفوع ؛ لأن الموظف الذي أجرى العملية له سلطة تمثيل البنك ، فكأن العمل صدر من البنك ذاته [١] .

ثالثًا : الكيانات القانونية التي يستفاد من كلام الفقهاء تمتعها بالشخصية المعنوية مثل الوقف والمسجد وبيت المال ، لم يكن لاكتسابها تلك الشخصية أثر في تغير الأحكام الشرعية التي تحكمها ؛ لأن تلك الكيانات مخاطبة في أشخاص ممثليها بأحكام الشرع ، فناظر الوقف ملتزم بمراعاة الضوابط الشرعية في تصريف أمور الوقف واستثماره ، فليس له أن يتعامل في الحرام بحجة أن الأموال مملوكة لشخص معنوي (هو الوقف) ، وهذا ينطبق على قيم المسجد ومسؤولية بيت المال .

* * *

---

(١) د. علي جمال الدين عوض ، عمليات البنوك من الوجهة القانونية ، (ص ١٢١٥ ، ١٢١٦) ، (طبعة ١٩٨٩م) ، وحكم محكمة النقض الفرنسية الصادر في (٢ من مارس ١٩٧١م) المشار إليه .

المبحث الخامس

جنسية البنك الإسلامي

استقر فقه القانون والقضاء والتشريع على أن المشروعات الاقتصادية تتمتع بجنسية معينة ، ولم يعد للرأي الفقهي الذي ينكر على الشخص المعنوي تمتعه بالجنسية أي وزن قانوني [١] ؛ لأنه - من ناحية - من المقصود وجود نوع من الولاء بين المشرع وبين دولة - أو عدة دول - تمنحه جنسيتها ، ومن ناحية أخرى فإن التخلي عن مفهوم الجنسية يفرض علينا أن نبحث عن مفهوم جديد للدلالة على الرابطة الضرورية لهذا الشخص المعنوي بدولة ما .

هذا ، ويتوقف على معرفة جنسية المشروع (البنك) تحديد القانون الواجب التطبيق ، والدولة التي لها الحق في فرض الضرائب عليه ، والدولة التي يسجل فيها ممتلكاته والدولة التي يحتمي بها المشروع دبلوماسيًا على الصعيد الدولي وهكذا . . .

ولما كان البنك الإسلامي مشروعًا اقتصاديًا محكومًا بقواعد الشرعية الإسلامية ، فإن التساؤل الذي يثار هو عن مدى إقرار تلك القواعد لمفهوم الجنسية عمومًا ، ثم جنسية الأشخاص المعنوية ، لنخلص إلى ما تبنته الوثائق المنشئة للبنوك الإسلامية .

المطلب الأول : مفهوم فكرة الجنسية في الفقه الإسلامي :

إن فكرة الجنسية باعتبارها روابط روحية وعاطفية تربط شخصًا ما ، بقوم أو جماعة منظمة في صورة دولة ، فكرة لا يرفضها الإسلام بل يقرها ، ويقيم بعض أحكامه على أساسها ؛ بل ويشرع من الأحكام والآداب ما يحميها ويحافظ عليها ، وأكثر من ذلك يرى بعض الفقهاء أن الرابطة القومية ضرورية لحماية الدعوة الإسلامية ولازمة لانتشارها .

---

(١) يستند أصحاب هذا الرأي إلى أن الجنسية قوامها روابط روحية وعاطفية تصل ما بين شخص ودولة ، فيشعر بالولاء لها والانتماء إلى ثقافتها وتقاليدها وأمانيها ، وهذه المقومات - في نظرهم - لا توجد في الشخص المعنوي ، في أصحاب هذا الرأي راجع :

- د. حازم حسن جمعة ، المشروعات الدولية العامة وقواعد حمايتها في القانون الدولي العام ، رسالة عين شمس ، (١٩٨٠م) ، (ص ٣٣٠) .

غير أن الإسلام لا يقف عند هذا الحد ؛ بل يتخطى تلك الرابطة القومية ، وينطلق من ورائها ، متساميًا عليها ، منشئًا لرابطة أوثق عرى وأسمى مكانة ، هي رابطة العقيدة الإسلامية ، أو الأخوة العامة بين كافة المسلمين ، وإليك تفصيل هذا الإجمال :

١ - جرت سنة الله ﷻ على اعتبار الرابطة القومية وعدم إهدارها :

لأن كل مجموعة من الأفراد بينهم رباط من نسب أو جوار أو تحالف ، تقوم بينهم علاقة مناصرة ومعاونة وينشأ بينهم في ذات الوقت نوع من الاستجابة والتفاهم ؛ ولذلك اقتضت حكمة الله تعالى أن يبعث في كل قوم رسولًا من أنفسهم ، تتحقق حمايته بينهم برابطة المناصرة ، وتنتشر دعوته فيهم بفضل الاستجابة والتفاهم (١) .

الثابت في سيرة النبي ﷺ ، أن قبيلته كانت تحميه خاصة عمه أبا طالب – وهذا ما كانت قريش تحسب حسابه ، فلما هموا بقتله ليلة الهجرة دبروا أمرهم على ألَّا يقدر بنو هاشم على الثأر ، ولما فرضت قريش حصارها الاقتصادي المشهور ، فرضوه على بني هاشم مسلمهم وكافرهم (٢) .

وفي إيضاح معنى ضرورة الرابطة القومية (أو الجنسية) للدعوة الدينية ، يقول ابن خلدون : « إن الدعوة الدينية من غير عصبية لا تتم ... لأن كل أمر تحمل عليه الكافة فلا بد له من العصبية ، وفي الحديث الصحيح : « **ما بعث الله نبيًا إلا في منعة من قومه** » إذا كان هذا في الأنبياء وهم أولى الناس بخرق العوائد ، فما ظنك بغيرهم ألا تخرق لهم العادة في الغلب بغير عصبية » (٣) .

٢ - إن رابطة الجنسية تقوم على أساسين :

الأول : هو حق الدم ، والثاني : هو حق الأرض ، ومؤدى ذلك أن يرتبط الرد بروابط عاطفية وروحية مع آبائه الذين انحدر منهم ، ومع جيرانه الذين نشأ بينهم ، وهذان الأساسان هما صلة الرحم ، وحقوق الجوار ، وعناية الإسلام بهذين الأمرين

---

(١) قال تعالى : ﴿ وَإِلَىٰ عَادٍ أَخَاهُمْ هُودًا ﴾ [هود: ٥٠] ، وقال أيضًا : ﴿ وَإِلَىٰ مَدْيَنَ أَخَاهُمْ شُعَيْبًا ﴾ [هود: ٨٤] ، وقال جلَّ ذكره : ﴿ وَإِلَىٰ ثَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا ﴾ [هود: ٦١] .

(٢) الشيخ محمد الغزالي : فقه السيرة (طبعة ١٩٦٥م) ، (ص ١٢٣) .

(٣) عبد الرحمن بن خلدون ، المقدمة ، (ص ١٥٩) ، طبعة المكتبة التجارية الكبرى ، بدون تاريخ .

معروفة ، فصلة الرحم واجب شرعي ، وقطعها من قبيل الفساد في الأرض [١] ، والأمر بوصلها هو لتحقيق الالتحام بين أفراد المجتمع ؛ لأن : « النسب إنما فائدته هذا الالتحام الذي يوجب صلة الأرحام ، حتى تقع المناصرة ، وما فوق ذلك مستغنى عنه ؛ إذ النسب أمر وهمي لا حقيقة له ، ونفعه إنما في هذه الصلة والالتحام » [٢] .

أما عن حقوق الجوار فحدِّث ولا حرج ، ويلخصها قول رسول اللّه ﷺ : « **ما زال جبريل يوصيني بالجار حتى ظننت أنه سيورثه** » ، وقوله : « **واللّه لا يؤمن من بات شبعان وجاره جائع** » .

٣ - من الحالات التي اعتبرت فيها رابطة القومية (الجنسية) :

حالة تنظيم الجيوش ، فكان ﷺ يحب أن يقاتل الرجل تحت راية قومه [٣] ، لما بينه وبينهم من العاطفة والتفاهم ، فيكون بعضهم لبعض قوة ، مع أن القتال ليس في سبيل القومية ولكن في سبيل اللّه ، ومن تلك الحالات أيضًا ما قال به جمهور الفقهاء من عدم جواز نقل الزكاة من بلد غيره أو إلى مقر الخلافة إلا بعد كفاية حاجة الفقراء في هذا البلد [٤] ؛ لأن من يعيشون على أرض واحدة لهم في أموال بعضهم البعض من الحقوق ما ليس فيها لغيرهم وإن كان الجميع مسلمين .

٤ - وإذا كان الإسلام لم يهدر رابطة الجنسية أو القومية على النحو المتقدم :

فلأن تلك الرابطة كما يقول ابن خلدون : « نزعة طبيعية في البشر منذ كانوا » [٥] ؛ فإن الإسلام لم يقف عندها ؛ بل تخطها إلى رابطة أوثق هي رابطة الأخوة في الدين ﴿ إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ ﴾ [الحجرات : ١٠] ، فجعل من تلك الأخوة أساسًا لتكوين الدولة ، فلم يقف عند انحدار الناس من أصل معين ، أو التوطن في بلدٍ معين ؛ بل رأى أن يوحد بين البشر بالفكرة والعقيدة [٦] ، ومعنى هذا أن الروابط بين الفرد والدولة في الإسلام نوعان :

---

(١) قال تعالى : ﴿ فَهَلْ عَسَيْتُمْ إِن تَوَلَّيْتُمْ أَن تُفْسِدُوا فِي ٱلْأَرْضِ وَتُقَطِّعُوٓا أَرْحَامَكُمْ ﴾ [محمد : ٢٢] .

(٢) ابن خلدون ، مرجع سابق .

(٣) ابن قيم الجوزية ، زاد المعاد في هدي خير العباد ، (٦٤/٢) ، المطبعة المصرية ، (١٣٧٩هـ) .

(٤) الشيخ سيد سابق ، فقه السنة ، (٣٤٥/١) .

(٥) المقدمة ، (ص ١٢٨) .

(٦) د. حامد سلطان ، مرجع سابق ، (ص ١٥٥ ، ١٥٦) .

الأولى : هي الأخوة الإسلامية العامة وهي العروة الوثقى ، الثانية : تقع داخل الأولى ولا تخرج عنها ، وهي رابطة الدم والأرض أو رابطة الرحم والجوار .

يترتب على ذلك أن مفهوم الجنسية في الإسلام مفهوم مزدوج وفقًا للرابطة التي تتخذ أساسًا له .

فقد تكون جنسيته إسلامية [1] ، تقوم على الأخوة الإيمانية ، وقد تكون جنسيته وطنية تقوم على حق الدم والأرض (حق الرحم ، وحق الجار) ، وهذا الازدواج ، نراه واضحًا في أن الرجل يقاتل تحت راية قومه ؛ فالجيش مكون على أساس العقيدة ، ومن أجل الدفاع عنها ، ومع ذلك فكل رجل يقاتل تحت راية قومه ، والأمر هنا للندب وليس للوجوب ؛ فالقتال يصح تحت أي لواء إسلامي .

المطلب الثاني : جنسية الأشخاص المعنوية في الفقه الإسلامي :

في رأيي أنه لا يوجد في الفقه الإسلامي ما يحول دون الاعتراف للأشخاص المعنوية بجنسية دولة ما ، إذا كان في هذا ما يحقق مصلحة لا يهدرها الشرع ، فإذا كان من آثار الاعتراف للبنوك الإسلامية بجنسية دولة معينة ، معرفة القانون الذي يطبق على البنك ، ومعرفة الدولة التي تحميه دبلوماسيًا ، وتلك التي تفرض عليه الضرائب ويلتزم أمامها البنك في القيام بواجباته ، إذا كان ذلك ، كنا بصدد مصلحة لا تعارض قواعد الشرع ؛ ومن ثم تكون معتبرة .

ومن جهة أخرى فإن الجنسية نتيجة من نتائج الشخصية المعنوية ، وقد سبق أن رأينا أن أحكام الفقه الإسلامي تسلم بمنح الشركات والبنوك الشخصية المعنوية ؛ ومن ثم فهي تسلم بالاعتراف لتلك الشركات والبنوك بجنسية معينة ؛ لأن الاعتراف بالأصل

---

(١) قامت هذه الجنسية الإسلامية أكثر من عشرة قرون إبان دولة الإسلام العالمية ؛ حيث كان اصطلاح المصري أو السوري أو التركي يقصد به التعريف وليس تحديد الجنسية ، وهو ما يسلم به كتاب الغرب يقول (Jeen Saba) في كتابه الإسلام والجنسية : الإسلام وحده هو الذي كان يكون الجنسية الإسلامية :
(L'Islam Seul constituerait La Nationalité Musulmane).

راجع تفاصيل كثيرة في (ص ٤٠ ، ٨٢) .

ولم تسيطر فكرة الجنسية الوطنية إلا بعد سقوط الخلافة العثمانية ، وكان القانون المصري الصادر في (٤ من ديسمبر ١٨٩٢م) ، هو أول قانون يصدر في دولة إسلامية بشأن الجنسية الوطنية ، تلاه القانون التركي في (١٠ من أغسطس ١٩٢٨م) .

يشمل الاعتراف بالفرع ؛ إذ الفرع - كما يقرر الأصوليون - لاحقٌ بأصله .

وانطلاقًا من ذلك فإن البنوك الوطنية ، أي تلك التي اكتسبت الشخصية المعنوية الوطنية بأن تأسست طبقًا لقانون إحدى الدول (أو اكتسبت شخصيتها المعنوية باتباع إجراءات نص عليها قانون إحدى الدول) ، فإنها تحمل جنسية تلك الدولة ، ويدخل في هذه الطائفة كافة البنوك الإسلامية التي سبقت الإشارة إليها عدا البنك الإسلامي للتنمية ؛ فقد تأسس بنك فيصل الإسلامي المصري كشركة مساهمة مصرية تحمل الجنسية المصرية ، وبنك التقوى ودار المال الإسلامي يحملان جنسية جزر البهاما ، ومصرف قطر الإسلامي يحمل الجنسية القطرية ، وبيت التمويل الكويتي يحمل الجنسية الكويتية وهكذا ...

أما عن البنك الإسلامي للتنمية فهو - كما سبق أن أشرنا - مؤسسة دولية ، ويتمتع بشخصية قانونية دولية ، فهل يتمتع بجنسية دولية؟

في رأيي أن البنك يحمل جنسية إسلامية ؛ لأن اتفاقية تأسيس البنك جاءت خالية من أي نص يحدد - ولو بطريقة ضمنية - جنسية معينة له ؛ ولأن البنك - من ناحية أخرى - نشأ كمؤسسة إسلامية دولية ، وهذه الجنسية الإسلامية لا يرفضها فقه القانون الدولي ؛ حيث توجد إرهاصات في هذا الفقه تسلم بمنح المشروعات الدولية الأوروبية (جنسية مشتركة) أو (جنسية جماعية) (١) .

وفي إطار الجنسية الإسلامية يمكن حل كافة المشاكل التي تثور دون أن يحمل البنك جنسية دولة معينة على النحو التالي :

١ - فيما يتعلق بالقانون الواجب التطبيق فهو الاتفاقية الدولية ونظامه الأساسي ، ثم أحكام الشريعة الإسلامية في كل ما لم يرد بشأنه نص فيهما ؛ لأن البنك يستمد أصوله وتوجيهاته من المبادئ الإسلامية (٢) .

٢ - أما مسألة فرض الضرائب فلا تثور ؛ لأن البنك معفي منها ؛ حيث تفرض عليه الشريعة التزامًا ماليًا آخر هو الزكاة ، تحصل وتصرف في مصارفها الشرعية بقرار مجلس محافظي البنك (جمعيته العمومية) .

---

(١) Nationalité Communautaire.

راجع الأستاذ (ADAM) المؤسسات الدولية ، ومرجع سابق (ص ١٨٢) .

(٢) ديباجة الاتفاقية والمادة الأولى منها .

٣ - إذا امتلك البنك - أو أي مشروع إسلامي دولي آخر - طائرات ، فإلى أن تستقر مسألة التسجيل الدولي ، فإن الطائرات تسجل في أي دولة عضو في البنك مع بقاء الطائرة مملوكة للبنك يستغلها لخدمة أغراضه .

٤ - أما بالنسبة لتحريك دعوى المسؤولية الدولية ، فإن للبنك - وهو شخصية دولية - تحريكها أمام كافة محاكم التحكيم والقضاء الدولي ، وإذا كان نظام بعض المحاكم الدولية يشترط أن يكون المتحاكمون أمامها من الدول (مثل محكمة العدل الدولية) فإن إحدى الدول الأعضاء تقوم بتحريك الدعوى نيابة عن باقي الدول ، أو تقوم به الدول الأطراف جميعًا .

٥ - بقيت مسألة الحماية الدبلوماسية ، وبصددها يميل القضاء الدولي إلى أن الجنسية ليست وحدها الضابط الفعال الذي يعطي الدولة الحق في أن تبسط حمايتها الدبلوماسية على المشروع [١] ، وإنما يجب أن يكون لتلك الدولة مصلحة جدية من وراء هذه الحماية ، وهنا يجوز لكل دولة مساهمة في البنك حق ممارسة حمايتها الدبلوماسية على حصتها في البنك باعتبارها صاحبة مصلحة في ذلك .

* * *

---

(١) أكدت محكمة العدل الدولية هذا المبدأ بصدد الأشخاص الطبيعيين في حكمها الصادر بتاريخ (٦ من أبريل ١٩٥٥م) بشأن قضية : Mottebohem .

المَبْحَثُ السَّادِسُ

وظائف ، وحصانات ، وامتيازات البنك الإسلامي

تحدد الوثيقة المنشئة للبنك الإسلامي وظائفه والغرض من تأسيسه ، ولكي تمكنه من القيام بتلك الوظائف تزوده بمجموعة من الحصانات والامتيازات والإعفاءات ، وطبيعي أن يكون البنك مسؤولًا إذا قصَّر في ممارسة وظيفته ، أو انحرف بتلك الممارسة وتعسف مع عملائه ، وسوف نتكلم عن وظائف البنك الإسلامي ومسؤوليته عنها في مبحث أول ، ثم عن الحصانات والإعفاءات في مبحث ثانٍ .

المطلب الأول : وظائف البنك الإسلامي ومسؤوليته عنها :

أولًا : وظائف البنك الإسلامي :

على خلاف البنوك التجارية التقليدية فإن البنك الإسلامي تتسع دائرة نشاطه ليباشر جميع الخدمات والعمليات المصرفية ، والمالية ، والتجارية ، وكافة أعمال الاستثمار [١] ، سواء لحساب البنك ، أو لحساب الغير بشرط أن لا يتم ذلك على أساس الربا ؛ بل على أساس العقود الشرعية ، كالمشاركة ، والمضاربة (القراض) والوديعة والكفالة والمزارعة ... إلخ .

فالعمليات المصرفية تشمل جميع أعمال البنوك التجارية مثل قبول الودائع من الجمهور وفتح الحسابات المصرفية ، وفتح الاعتمادات البسيطة والمستندية ، وأيضًا تشمل سائر الخدمات المصرفية مثل تحصيل الكمبيالات وإصدار الكفالات وخطابات الضمان وإدارة الأموال لحساب الغير وتأجير الخزائن ... إلخ .

ومن أمثلة العمليات المالية والتجارية ، العمليات المتعلقة بالأوراق المالية (أسهم وصكوك إسلامية) وأعمال المقاولات والإنشاءات الهندسية وتأسيس الشركات والمشاركة فيها وإنشاء المصانع وشراؤها .

---

(١) راجع على سبيل المثال : المادة (٤) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٣) من عقد تأسيس بنك التقوى ، المادة (٣) من نظام بنك البحرين الإسلامي ، والمادتين (٤ ، ٥) من نظام بنك دبي الإسلامي .

بل إن الوثائق المنشئة للبنوك الإسلامية تجعل من اختصاصها القيام بأعمال ممنوعة على البنوك التجارية كالتعامل في العقارات والمنقولات بيعًا وشراءً وتأجيرًا ؛ بل تخولها حق القيام بأعمال غير تجارية مثل عمليات استخراج المعادن والزيوت والاستثمار الزراعي .

والخلاصة أنه ليس هناك وجه من وجوه تنمية المال ، واستثماره ، والاتجار فيه إلا ومنحت البنوك الإسلامية حق ممارسته ، ومن هذا يتضح لنا أن البنك الإسلامي بنك من نوع خاص ، ولا يدخل تحت التصنيف التقليدي للبنوك (بنوك تجارية ومتخصصة وبنوك استثمار) ؛ لأنه يمارس أنشطة تدخل في وظائف هذه البنوك جميعًا .

وعلى قدر اتساع هذه الوظائف والاختصاصات بقدر ما تكون المسؤوليات ، فمسؤولية البنك الإسلامي كبيرة ، ليس لاتساع دائرة نشاطه فحسب بل لأنه رفع راية الإسلام ، وهذا يحتم عليه أن يقدم خدمته إلى كل من يطلبها ولا يمنعها أو يقطعها بعد منحها إلا بسبب مشروع ؛ لأن العميل سوف يتجه حتمًا إلى البنوك الربوية التي ترحب به لتقدم له خدماتها .

ثانيا : مسؤولية البنك الإسلامي :

يسأل البنك الإسلامي - كأي بنك آخر - عن كل خطأ يسبب ضررًا لعملائه أو للغير على أساس القاعدة الشرعية التي يقررها الحديث الشريف : « لا ضرر ولا ضرار » ، ويلتزم البنك بتعويض المضرورين تطبيقًا لقاعدة « الضرر يزال » ولحديث الرسول ﷺ الذي يرسي القاعدة العامة في التعويض : « **من أتلف شيئًا فليصلحه** » .

على أن مسؤولية البنك الإسلامي لا تقف عند حدود المسؤولية القانونية ؛ بل تمتد إلى المسؤولية « ديانة » ؛ فالبنك الإسلامي - مخاطب في أشخاص ممثليه - يأثم شرعًا إذا منع خدمته أو ائتمانه عمن يطلبونها ؛ لأنه بذلك يدفعهم إلى الشبهات والحرام ؛ حيث يطلبون تلك الخدمة أو الائتمان من البنوك الربوية ، وسوف نتكلم عن حالات المسؤولية ، وأركانها ثم عن مسؤولية البنك عن أفعال التابعين .

أولا : حالات المسؤولية :

تنعقد مسؤولية البنك في كل حالة تسبب خطورة وضررًا للمتعاقد معه ، أو الراغبين في مثل هذا التعاقد ، فيسأل عن امتناعه دون مبرر عن التعاقد ، وأيضًا في حالة امتناعه

عن تنفيذ التزاماته الناتجة عن عقد أبرمه ، وكذلك يسأل عن عدم محافظته على أسرار عملائه ، وأخيرًا قد يكون سبب مسؤولية البنك الإسلامي عن غيره في هذا الخصوص ، غير أن مسؤولية البنك الإسلامي في تلك الحالات أشد ؛ لأنه يراعي أحكام الشرع في الحلال والحرام .

١ - امتناع البنك عن التعاقد :

من المستقر فقهًا وقضاءً [1] ، أن للبنك حق رفض التعاقد مع شخص يريد الدخول معه في معاملات ، وأساس هذا الحق يرجع إلى عوامل ثلاثة :

الأول : يرتكز على مبدأ حرية التجارة ، ومؤداه أن التاجر له الحق في اختيار عملائه .

الثاني : إن الدخول في معاملات قد يرتب مسؤولية البنك ، ومن العدل تمكينه من تفاديها بمنحه عدم التعاقد .

الثالث : وهو أهم العوامل ، أن العقود المصرفية تقوم على الاعتبار الشخصي ، بمعنى أن البنك يتعاقد مع العميل لاعتبارات تجعله جديرًا بالحصول على ثقة البنك ، تلك الاعتبارات لا تقتصر على مجرد يسار العميل ؛ بل تمتد إلى أمانته وحسن تصرفه وأخلاقه وكفاءته ، وهذه العوامل كلها تفترض أن كلا الطرفين له حرية اختيار الطرف الآخر .

ومن الخطأ أن يكون الرفض بقصد الإضرار بالعميل ؛ أو لأسباب بعيدة عن الأصول المصرفية ، أو أن يقرن رفضه بسلوك يؤذي العميل في سمعته ، أو أن ينشر أسباب الرفض ؛ لأن هذا من أسرار المهنة .

ومما يتنافى مع حسن النية ألا يرد البنك على طلب العميل في أسرع وقت ممكن ويتركه مدة طويلة قد تسبب له ضررًا في تجارته أو تدفعه إلى الاعتقاد بأن البنك قبل طلبه ، فيدخل في علاقات مع غيره من التجار على هذا الأساس ، فإذا حدث شيء من ذلك انعقدت مسؤولية البنك والتزامه بتعويض العميل طبقًا لقواعد المسؤولية التقصيرية ، فضلًا عن اعتباره من الناحية الشرعية غاشًا ؛ لأن قصد الإضرار من الغش الذي تبرأ

---

(١) راجع على سبيل المثال :

HAMEL : Le Droit du banquier de refuser p'ouverture D'un Compte, R. Banque 1955, P.6 et ss.

ESCARRA et RAULT : principes de Droit Commercial, T. 6, Paris 1936., p. 4 T. 3, et ss.

د. علي جمال الدين عوض ، مرجع سابق ، (ص ١٠٥٧) وما بعدها .

رسول الله ﷺ من فاعله فقال : « **من غش فليس منا** » ، كما أن تعاقده - دون مبرر - يدخله في زمرة المكذبين بالدين الذين : « يمنعون الماعون » قال ابن كثير في تفسيره : « هو ترك الماعونة بمال أو منفعة » (١).

٢ - خطأ البنك في تنفيذ العقد أو في إنهائه :

لا شك في أن المسؤولية العقدية للبنك تقوم إذا أخطأ في تنفيذ واجباته ، مثال ذلك : أن يكلف بالوفاء لشخص فيدفعه لشخص آخر ، أو أن يتلقى حجزًا على حساب شريك فينفذه على حساب الشركة ، دون احترام للفصل بين الذمة المالية للشريك والذمة المالية للشركة ، أو أن يرفض الوفاء بشيك ظنًّا منه بعدم وجود رصيد ، وكان سبب ذلك الظن عدم انتظام دفاتره .

ولا شك كذلك في أن من حق البنك إنهاء الاعتماد من جانبه (إنهاء كفالته للعميل أو إنهاء التزامه بقبول الكمبيالات التي يسحبها العميل عليه) بناء على سبب يؤثر في الاعتبار الشخصي ، كوفاة العميل أو إعساره أو إفلاسه ، أو سوء خلقه الثابت (إدانته في جريمة نصب أو إصدار شيك بدون رصيد) .

أما إذا أنهى البنك الاعتماد لغير سبب جدي وبطريقة مفاجئة ، بحيث يسبب للعميل ضررًا فإن البنك يكون قد أساء استخدام حقه ويلزمه تعويض العميل (٢) ، ويرى جانب من الفقه (٣) ، أن البنك يلتزم بإخطار العميل قبل إنهاء الاعتماد وإعطائه مهلة يتدبر فيها أمره ؛ لأن المفاجأة في إنهاء الاعتمادات التي تضر العميل ضررًا بالغًا ، فإذا لم يقم البنك بهذا الإخطار وتلك المهلة كان مسؤولًا عما تسببه من ضرر ، وهذا كله يتفق مع أحكام الشريعة الإسلامية التي تأمر بالوفاء بالعهود والعقود ، لقوله تعالى : ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَوۡفُواْ بِٱلۡعُقُودِۚ ﴾ [المائدة : ١] ، وقوله تعالى : ﴿ وَأَوۡفُواْ بِٱلۡعَهۡدِۖ إِنَّ ٱلۡعَهۡدَ كَانَ مَسۡـُٔولًا ﴾ [الإسراء : ٣٤] .

---

(١) راجع تفسير ابن كثير للآية (٧) من سورة الماعون ، طبعة الشعب ، (٨/٥١٨) .

(٢) GAVALDA (C) et STOUFFLET (J) Droit de la Banque, Paris, 1974, 579.
والأحكام التي أشار إليها المؤلفان .

(٣) RIPERT (G) et ROBLOT : Droit Commercial, t. 2, Paris, 1986, 356, 366.
وبهذا الرأي أخذ القانون الفرنسي الصادر في (٢٤ من يناير ١٩٨٤م) (مادة ٦٠ فقرة أولى) وتتراوح مدة الإخطار في تطبيق البنوك الفرنسية بين (٣٠ ، ٦٠) يومًا .

٣ - عدم الالتزام بحفظ سر المهنة المصرفي :

يفرض العرف المصرفي في جميع الدول على البنك التزامًا بالمحافظة على سر ما يصله - بمناسبة نشاطه - من معلومات عن مراكز العملاء ومعاملاتهم ، ويلزم لاعتبار واقعة ما سرًّا مصرفيًّا ، أن تكون الواقعة أو الأمر غير معروف أو شائع للكافة ، أو ينصب على بيانات محددة ، كمبلغ رصيد العميل ، أو مواعيد استحقاق ديونه ، أو أرقام ميزانيته ، أو تقديمه طلبًا لتأجيل ديونه ؛ أما مجرد رأي البنك وفقًا لما هو معروف وشائع عن العميل في السوق ، أو الرأي القائم على أسس موضوعية عامة يمكن معرفتها من جهات أخرى فلا يعتبر سرًّا محظورًا إفشاؤه [١] .

ومن ناحية أخرى ، يلزم أن يكون الأمر ، أو الواقعة وصلت إلى البنك بمناسبة علاقته بعميله ، أي من خلال فحص البنك لحسابات ومعاملات العميل ، أو أن العميل ذكر هذا الأمر للبنك وائتمنه عليه ، ولهذا لا يعتبر سرًّا واجب الكتمان الأمور التي تصل إلى البنك عرضًا ولم يؤتمن عليها [٢] .

وطبيعي أنه لا محل لمسألة البنك إذا أحله صاحب السر من الالتزام بالكتمان ، أو كان الإفشاء واجبًا بحكم القانون [٣] ، وأيضًا لا محل لإخفاء السر عمَّن عهد إليهم العميل بإدارة أعماله (كوكيله المفوض في تشغيل الحساب) ، وممثل الشخص الاعتباري والوصي والقيم ، متى كان العميل خاضعًا للوصاية أو القوامة ، ولا يحجب السر كذلك عن ورثة العميل ؛ لأن معرفتهم بمركز مورثهم المالي هو وسيلتهم إلى تصفية التركة ، ويجوز للبنك كشف أسرار العميل أمام القضاء للدفاع عن نفسه ضد ادعاءات هذا العميل ، وأخيرًا يجوز للبنك إعلان الحقيقة بقصد حماية مصلحة عامة أعلى وأجدر بالرعاية ، وعلى القاضي أن يقدر في كل حالة ما إذا كانت المصلحة الخاصة لشخص في

---

(١) GAVLDA et STOFFLET, OP. Cit. p 837.
RIPERT et ROBLOT, OP. Cit p. 303.

(٢) د. علي جمال الدين عوض ، مرجع سابق ، (ص ١١٨٠) .

(٣) المادة (٣٣٩) مرافعات مصري التي توجب على المحجوز لديه أن يقر بما في ذمته في قلم كتاب المحكمة خلال (١٥) يومًا من إعلانه بالحجز .

وهنا يكشف البنك عن رصيد العميل ، المادة (٨١) من قانون الضرائب رقم (١٥٧) لسنة (١٩٨١م) ، التي تلزم المصارف لتقديم دفاترها لمصلحة الضرائب .

حفظ أسراره المالية يجب التضحية بها في سبيل مصلحة عامة أجدر بالرعاية [١] .

وإذا كان الالتزام بحفظ سر المهنة المصرفي يجد أساسه في أن طبيعة العلاقة بين البنك والعميل في أن يكتم البنك ما يفضي به العميل إليه من أحواله وتصرفاته المالية ، وهي مسائل يجب ألا يعرفها الغير ؛ لأن المركز المالي للشخص - تاجرًا كان أم غير تاجر - من الشؤون الخاصة التي يحرص عليها كل فرد على إخفائها ، فإن هذا الأساس يلتقي مع أحكام الشريعة الإسلامية التي تأمر بحفظ الأسرار وعدم هتك الأستار ، « فمن ستر مسلمًا ستره الله يوم القيامة » ومن حقوق المسلم على المسلم ألا يفشي له سرًا [٢] .

ويتعرض البنك للمسؤولية إذا خالف الالتزام بحفظ السر ، سواء كان الإفشاء عمدًا أو مجرد إهمال من تابعي البنك .

٤ - خطأ البنك في الاستعلام والتحري عن مركز العميل :

البنك قبل أن يتعاقد مع العميل (يبيع له صفقة مرابحة أو يقدم له كفالة مصرفية مثلًا) يتحرى عن المركز المالي لهذا الأخير ، ويدرس المعلومات التي يحصل عليها جيدًا ، ويستخلص منها ما يعينه على اتخاذ القرار السليم ، فإذا أهمل في القيام بهذا الواجب وتعاقد مع عميل في مركز مالي ميؤوس منه ، فإنه يعرض أمواله (وأموال المودعين) للضياع في حالة إفلاس العميل التاجر والسؤال الذي يثار فيه هو : هل يعتبر تعاقد البنك مع هذا العميل السيئ خطأ يقيم مسؤوليته أمام الغير ، ووجه التساؤل هو أن تعاقد البنك مع التاجر يعتبر علامة على متانة المركز المالي لهذا التاجر وعلى حسن سمعته أيضًا ، ونتيجة لذلك يطمئن إليه التجار الآخرون والعملاء ، فيقبلون على التعامل معه ؛ بعبارة أخرى فإن دائني هذا التاجر يمنحونه آجالًا للوفاء بحقوقهم نظرًا لائتمان البنك له ، ويولونه ثقتهم اطمئنانًا إلى ثقة البنك فيه ، وبعد انهيار العميل يكتشفون أن أصوله لا تكفي للوفاء بحقوقهم ، ويتبين لهم أن اعتماد البنك للتاجر هو الذي خلق له مظهر اليسار الكاذب ، الذي لولاه ما أقبل الدائنون على التعامل معه ؛ ومنحه الآجال بالنظر إلى مقدرته الظاهرية ، فهل يجوز لهؤلاء الدائنين مقاضاة البنك ومطالبته بالتعويض على

---

(١) ESCARRA et RAULT. OP. Cit p. 155.

(٢) راجع : رياض الصالحين للإمام النووي ، باب حفظ السر ، (ص ٢٣٥) وما بعدها ، وباب حق المسلم على المسلم ، (ص ١٥١) وما بعدها .

أساس أنه هو المتسبب في تعاملهم مع التاجر ؟

الأصل أن البنك لا يُسأل لمساعدة منشأة أو تاجر في أزمة مالية ، ولا يمكن أن يلام على ذلك ، وكان ينبغي على الدائن الذي يقاضي البنك أن يتحرى بنفسه عن مركز المنشأة التي يتعامل معها ، أما أن يغمض عينيه وينساق وراء سلوك البنك ، فهذا إهمال غير مقبول أن يتحمل هو نتيجته [١] .

ومع ذلك تجوز مساءلة البنك إذا انطوى سلوكه على خطأ ، كما لو تعاقد مع العميل وهو يعلم أن هذا العقد يستخدم للإيقاع بالغير ، أو تعاقد مع تاجر يعلم أن الإفلاس مصيره المحتوم ، أو تعاقد مع شخص غير جدير بالثقة وقصد تزكيته أمام الجمهور ؛ بحيث يظن فيه - على خلاف الحقيقة - الكفاءة والأمانة .

في كل هذه الصور يسأل البنك عن تعويض الأضرار التي سببها خطره للدائنين الذي أوقعهم في حبائل التاجر المفلس ، وسلوك البنك هذا غش منهي عنه شرعًا [٢] .

ثانيا : طبيعة المسؤولية وأركانها :

يتبين لنا مما سبق أن المخاطر التي تهدد البنك لم تعد تتمثل في عجزه عن استرداد أمواله (وأموال المودعين) ، وإنما أصبح البنك مهددًا بنوع جديد من المخاطر يتمثل في احتمال تعرضه للمساءلة وإلزامه بتعويضات كبيرة إذا جاء قراره بالتعاقد أو برفض التعاقد أو بإنهاء التعاقد مبنيًا على تقدير خاطئ ، أدى إلى إلحاق الضرر بالغير ، فلم تعد مسؤولية البنك - كما كانت - مسؤولية عقدية تحكم العلاقة بينه وبين عميله ، وإنما أصبح متصورًا مساءلته تقصيريًا قبل أشخاص لا تربطه بهم أية علاقة .

ولكي يسأل البنك عن إخلاله بوظائفه - مسؤولية عقدية أو تقصيرية - يجب أن تتوافر لتلك المسؤولية أركانها وهي : الخطأ ، والضرر ، وعلاقة السببية بينهما ؛ فالخطأ يعد متوافرًا متى توافرت حالة المسؤولية الأربع السابقة ، وأما عن الضرر فهو قد يصيب العميل أو الغير فيصيب العميل (عميل المستقبل) الذي يرفض البنك - دون مبرر - التعاقد معه ، وأيضًا العميل الذي أخطأ البنك في تنفيذ تعاقده معه ، أو أنهى عقده دون سبب جدي ، وأخيرًا العميل الذي أفشى البنك أسراره وترتب على ذلك ضرر لاحق بالعميل .

---

(١) د. علي جمال الدين عوض ، مرجع سابق ، (ص ٧٠٤) .

(٢) راجع كتابنا : الموجز في القانون المصرفي ، (ص ١٦٩) وما بعدها .

والضرر قد يصيب الغير وهم الدائنون ، كما في الحالة الرابعة من حالات المسؤولية ، وهي خطأ البنك في الاستعلام والتحري ، فيجوز لكل دائن تأثرت حقوقه بخطأ البنك أن يطالب بالتعويض ، ويفرق الفقه القانوني [١] ، بين الدائنين السابقين على تعاقد البنك مع العميل وأولئك اللاحقين على هذا التعاقد ؛ فالضرر بالنسبة للدائنين السابقين يتمثل في إنقاص ضمانهم العام ، ويقدر - نظريًا - بالفرق بين النصيب الذي يحصل عليه الدائن من تفليسة التاجر أو المنشأة ، والنصيب الذي كان سيحصل عليه لو لم يمتد نشاط التاجر بالصورة المصطنعة الناتجة عن تعاقد البنك معه ، أما الدائنون اللاحقون فوجه الضرر بالنسبة لهم يتمثل في انخداعهم بمظهر اليسار الزائف الذي أوجده ائتمان البنك للعميل فتعاقدوا معه ، مع أنهم لو علموا الحقيقة ما تعاقدوا معه ، أو لتعاقدوا بشروط أخرى ، ويقدر ضررهم بالفرق بين ما يحصلون عليه من التفليسة ومقدار حقوقهم ؛ أما عن علاقة السببية فمعناها أنه لا يكفي لقيام مسؤولية البنك وقوعه في الخطأ ، ولا حدوث الضرر ؛ بل يجب أن يكون هذا الخطأ هو سبب حدوث الضرر ؛ فقد يفشي البنك أسرارًا للعميل التاجر ، ويحدث ضررًا لهذا الأخير يتمثل في انصراف العملاء والموردين عنه ، ولكن هذا الضرر (الانصراف) لم يحدث بسبب إفشاء البنك للأسرار ؛ بل حدث نتيجة سوء معاملة التاجر للمتعاملين معه ، كعدم أمانته معهم وكذبه عليهم ورداءة بضائعه ... إلخ ، فلا يسأل البنك عن تعويض هذا الضرر ؛ لأن علاقة السببية بين الخطأ والضرر منتفية .

ويجب على الدائن أو العميل المدعي أن يقيم الدليل على خطأ البنك ، وعلى أن الضرر كان نتيجة متوقعة لهذا الخطأ ؛ فالبنك الذي يعطي اعتمادًا لعميل في مركز منهار عليه أن يتوقع أنه سيستخدمه في الإضرار بدائنيه ، والبنك الذي يفشي أسرار عميله لا بد أنه يتوقع الأضرار التي تلحق بالعميل من جراء ذلك خاصة وأن البنك تاجر محترف ينتظر منه العملاء سلوكًا أكثر حرصًا وهكذا .

ثالثًا : مسؤولية البنك عن افعال التابعين :

البنك شخص معنوي يمثله وينوب عنه - في مباشرة نشاطه - تابعون (المديرون والموظفون) ، هؤلاء قد يخرجون عن حدود وظيفتهم ، أو يسيئوا استخدام سلطاتهم ،

---

(١) د. علي جمال الدين عوض ، مرجع سابق ، (ص ٧٢٤) وما بعدها .

ويترتب على ذلك ضرر يلحق بالعملاء ، أو بالغير ، فهل يسأل البنك عن تعويض هذه الأضرار ؟ أم يسأل هؤلاء التابعون شخصيًا ؟

يتوسع القضاء في الحكم بمسؤولية البنك حماية لمصالح الجمهور الذي يعتمد على الأوضاع الظاهرة [1] ؛ فتقوم مسؤولية البنك في كل حالة يتم فيها العمل في ظروفه الطبيعية ، وتوصلًا إلى ذلك بنظر القضاء إلى قرائن كثيرة منها :

١ - أن العمل يتم على يد الموظف المختص به ، والذي يدخل العمل في سلطته حسب الوضع الظاهر ، فإذا كان الموظف ليس في مركز متصل بالعملاء وليس من اختصاصه العمل المطلوب ، وكان العميل يدرك ذلك تمامًا ، فإن العميل في هذه الحالة يقصد التعامل مع الموظف شخصيًا ، وليس بوصفه تابعًا للبنك .

٢ - أن يتم العمل داخل مبنى البنك ، فلا يسأل البنك عن إيداع تم ليد الموظف شخصيًا خارج مبنى البنك .

والخلاصة : أن البنك يسأل عن أعمال تابعه متى وقع الفعل الضار أثناء تأديته لوظيفة بمناسبتها ، حتى لو كان الموظف غير مختص بهذا العمل ، أو أساء استخدام سلطته ، أو تعامل لحسابه الشخصي طالما كان العميل لا يعلم - يقينًا - بذلك ، فلا يجدي البنك أن تكون اختصاصات الموظفين معلنة على الجمهور ؛ بل يجب أن يعلمها الجمهور بالفعل ، ولا يجدي البنك كذلك أن يحذر العملاء من التعامل مع موظفيه ، فهذا التحذير لا يرفع عنه المسؤولية ؛ لأن المعاملات المصرفية تقوم على افتراض ثقة الجمهور في موظفي البنك ، وأجدر بالبنك من هذا التحذير - كما يقول القضاء - أن يحسن اختيار موظفيه ويراقب نشاطهم .

المطلب الثاني : حصانات وإعفاءات البنك الإسلامي :

أولًا : الحصانات وموقف الشريعة منها :

قد يتمتع البنك الإسلامي بنوع من الحصانة القضائية ، وغالبًا ما يتمتع بالحصانات العامة التي تحمي أمواله وممتلكاته من الانتهاك ، وأخيرًا فهناك نوع من الحصانة لكبار العاملين بالبنك ضد الدعاوى القانونية على التفصيل التالي :

---

(١) د. علي جمال الدين عوض ، مرجع سابق ، (ص ١٢٢٤) وما بعدها .

أولًا : الحصانة القضائية :

يقصد بها عدم اختصاص محاكم الدول المساهمة في البنك أو غيرها من الدول الأخرى التي ترفع على البنك ، ما لم يكن هناك اتفاق أو شرط في عقد بين البنك وبين تلك الدولة (أو أحد مواطنيها) .

ومن الواضح أنه لا يتمتع بهذه الحصانة سوى البنوك الإسلامية ذات النظام القانوني الدولي ، أي تلك التي لا تخضع للقوانين الوطنية ، وهذا لا ينطبق إلا على البنك الإسلامي للتنمية ، أما باقي البنوك الإسلامية محل الدراسة ، فهي نشأت كشركات وطنية تخضع لمحاكم دولها ، فدار المال الإسلامي ، وبنك التقوى يخضعان لمحاكم كومنولث جزر البهاما ، وبيت التمويل الكويتي تمارس عليه المحاكم الكويتية ولايتها وهكذا . أما عن البنك الإسلامي للتنمية فإنه يتمتع [1] بالحصانة من كل شكل من أشكال الدعاوى القانونية ، فلا يجوز لأي دولة عضو ، أو أي شخص طبيعي أو معنوي ينوب عنها يرفع ضد البنك أية دعوى ، وإنما يجب على الأعضاء أن يلجأوا إلى الإجراءات الخاصة بتسوية المشاكل المتنازع عليها ، كما هو مبين باتفاقية تأسيس البنك ، أو طبقًا للنظم الداخلية واللوائح الخاصة بالبنك ، أو في العقود التي تتم مع البنك .

واستثناء من ذلك يجوز رفع الدعوى على البنك في حالتين :

الأولى : الدعاوى المتصلة بممارسة البنك لسلطاته في تدبير موارد التمويل ، ويقصد بها الودائع المالية التي يتلقاها البنك من الدول غير الأعضاء فيه وكذا القروض - بدون فوائد - التي يقترضها .

الثانية : الدعاوى المتصلة بشراء وبيع وضمان وإصدار الأوراق المالية ، وعلة هذا الاستثناء هي حماية المتعاملين مع البنك من غير الدول الأعضاء وطمأنتهم على ودائعهم وبث الثقة في الأوراق المالية التي يصدرها البنك أو يتعامل فيها ، وترفع الدعوى على البنك - في هاتين الحالتين - أمام المحكمة ذات الاختصاص القانوني في البلاد التي يوجد بها المركز الرئيسي للبنك أو التي يوجد فيها مكتب فرعي ، أو التي يكون فيها ممثل للقيام بخدمات أو متابعة إجراءات ، أو التي أصدر فيها البنك أو ضمن أوراقًا مالية .

---

(١) المادة (٥٢) من اتفاقية تأسيس البنك .

وتجدر الإشارة إلى أن بنك فيصل الإسلامي المصري يتمتع بحصانة قضائية جزئية ؛ حيث تحال كافة نزاعات البنك إلى التحكيم ، فلا يخضع البنك للمحاكم المصرية إلا إذا تعلق الأمر بتحقيقات جنائية (١) وإذا كان منح الحصانة القضائية للبنوك الإسلامية والمشروعات الدولية يقوم على أساس توفير الاستقلال لتلك المشروعات حتى تتمكن من تحقيق أغراضها فإنه بصدد البنوك الدولية الإسلامية ، يضاف أساس آخر هو أن إقصاء ولاية القضاء الوطني عنها يضمن لها عدم الخضوع لأحكام وضعية قد تخالف أحكام الشريعة الإسلامية ، كالحكم عليها بفوائد ربوية مثلًا .

ثانيًا : الحصانة العامة :

ويقصد بها حصانة أموال البنك وممتلكاته ضد إجراءات الحرمان من الملكية كالتأميم والمصادرة ونزع الملكية والوضع تحت الحراسة بغير حكم قضائي ، وكذلك ضد إجراءات التنفيذ والحجز الإداري ، أو التشريعي (٢) ، ويدخل تحت هذه الحصانة ما تتمتع به مباني البنك ، ومنشآته ، ووثائقه ، ووسائل اتصالاته من حرمة ضد أي انتهاك (٣) .

وليست أموال البنك فقط هي التي تتمتع بالحصانة بل أموال المودعين كذلك ؛ حيث تكون حساباتهم سرية ، ولا يجوز الاطلاع عليها ، كما لا يجوز اتخاذ إجراءات الحجز القضائي ، أو الإداري بشأنها ، إلا بحكم نهائي (٤) .

وأخيرًا فإن البنوك الدولية تمنح كبار الموظفين فيها حصانة ضد الدعاوى المتعلقة

---

(١) المادة (١٨) من قانون تأسيس البنك ، وانظر لاحقًا : طرق تسوية المنازعات .

(٢) المادة (٥٣) من اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية ، المادة (٩) من قانون بنك فيصل المصري ، المادة (٧) من قانون بنك فيصل السوداني بالقانون الصادر (١٩٨٤م) ، (وكانت تحمل رقم (٩) في قانون (١٩٧٧م) وقارن تلك المواد بالمادة (١٠) من اتفاقية المصرف العربي الدولي للتجارة الخارجية والتنمية الموقعة ، القاهرة في (١٩٧٣/٨/٢٢) ، لنرى أن حصانات البنوك الإسلامية في هذا الشأن ليست شيئًا غير مألوف ؛ بل له نظير في البنوك التقليدية .

(٣) المادتان (٥٤ ، ٥٧) من اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية والمادة (٦١) من نظام بنك البحرين الإسلامي ، والمادة (٦٧) من نظام بنك فيصل السوداني ، وقارن المادة (١٤) من اتفاقية المصرف العربي الدولي .

(٤) المادة (١٣) من قانون بنك فيصل المصري ، المادة (٧٥) من نظام البنك الإسلامي السوداني ، وقارن المادة (١٣) من اتفاقية المصرف العربي الدولي ؛ حيث لا يجوز انتهاك هذه الحصانة ولو بحكم القضاء .

بالأعمال التي يقوم بها بصفتهم الرسمية ، أي في حدود قيامهم بوظائفهم (١) .

وتلك الحصانات تلتقي مع مبادئ الشريعة الإسلامية ولا تتعارض معها ؛ فحماية أموال البنك من الاستيلاء ونزع الملكية تلتقي مع مبدأ تحريم أكل أموال الناس بالباطل لقوله تعالى : ﴿ وَلَا تَأْكُلُوٓا۟ أَمْوَٰلَكُم بَيْنَكُم بِٱلْبَٰطِلِ ﴾ [البقرة : ١٨٨] ، وقول رسول الله ﷺ في حجة الوداع : « **إن دمائكم وأموالكم عليكم حرام كحرمة يومكم هذا في شهركم هذا في بلدكم هذا** » (٢) .

ولا يجوز التأميم أو نزع الملكية للمنفعة العامة إلا بعد تعويض أصحاب الأموال المؤممة تعويضًا عادلًا يساوي القيمة الحقيقة لتلك الأموال ؛ لأن النبي ﷺ اشترى الأرض التي أقام عليها مسجده بالمدينة من أصحابها واسترضاهم على الثمن حتى رضوا (٣) ، رغم أن أصحاب الأرض (وهما غلامان من الأنصار) أرادا أن يهبا الأرض ولكن النبي ﷺ رفض إلا أن يبتاعها (٤) ؛ فالقاعدة إذن أنه : « **لا يحل مال امرئ مسلم إلا بطيب نفسه** » (٥) ، وتعتبر قواعد وآداب الاستئذان في الشريعة الإسلامية أساسًا شرعيًا لحصانة مباني البنك ومنشآته ضد الانتهاك ؛ حيث لا يجوز الدخول إلى غير الأماكن المخصصة للمتعاملين إلا بإذن ، يقول الإمام ابن العربي : « فالمعنى في ذلك كله - أي في آيات الاستئذان - ألا يدخل في كل موضوع بغير إذن ، إلا من كان أهله ، ومن خرج عنهم فلا دخول فيه لهم » (٦) .

ومن ناحية أخرى فإن حصانة وثائق البنك ومحفوظاته واتصالاته ومراسلاته تقوم على قواعد وآداب حماية السر في الشريعة الإسلامية التي حرمت إفشاء الأسرار ، وهتك الأستار ، أو التجسس ما لم تتجمع دلائل على ارتكاب وشيك لجريمة ، فيشترط الفقهاء لجواز التجسس وكشف الأستار : « أن يكون ذلك في انتهاك حرمة يفوت استدراكها ،

(١) المادة (٥٨) من اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية ، يقابلها المادة (٢/١٥) من اتفاقية المصرف العربي الدولي .

(٢) رواه البخاري ، وأحمد ، نيل الأوطار ، (١٥٠/٦) .

(٣) السيرة النبوية لابن هشام ، (١٠١/٢) .

(٤) راجع د. مصطفى السباعي ، السيرة النبوية ، دروس وعبر ، (دمشق ١٩٨٢م) ، (ص ٧٢ ، ٧٧) .

(٥) رواه الدارقطني ، نيل الأوطار ، (٥٦/٧) .

(٦) أحكام القرآن ، (١٣٦٤/٣) ، في تفسير الآية (٢٩) من سورة النور .

مثل أن يخبره من يثق بصدقة أن رجلًا خلا برجل ليقتله ، أو بامرأة ليزني بها ، فيجوز في مثل هذه الحالة أن يتجسس ويقدم على الكشف ، والبحث حذرًا من فوات ما لا يستدرك من انتهاك المحارم وارتكاب المحظورات ... أما ما خرج عن هذا الحد وقصر عن هذه الرتبة فلا يجوز التجسس عليه وكشف الأستار عنه » (١) .

وأخيرًا فإن حصانة كبار موظفي البنك ضد الدعاوى المتعلقة بوظائفهم تلتقي مع ما قرره فقهاء الشريعة من عدم جواز مساءلة المضارب عن كل ما يصدر منه في حدود وكالته عن صاحب رأس المال ، ولا يسأل إلَّا إذا خرج عن حدود هذه الوكالة ، أي عن حدود وظيفته ، بأن فعل ما ليس فعله ، أو خالف شروط رب المال (٢) .

ونظرًا لأن فكرة الشخصية المعنوية لم تكن قد نضجت بعد كنظرية عامة ، فإن الدائنين يتوجهون بالمطالبة بديونهم إلى المضارب (وليس إلى الشركة) باعتباره الشخص الذي يباشر التصرفات وينفرد بإدارة الشركة ، إلا أن المضارب له أن يرجع على أصحاب رؤوس الأموال بجميع ما وفاه ، يقول ابن عابدين عن عمل المضارب : « توكيل مع العمل ، فيرجع بما لحقه من العهدة على رب المال » ، فمتى أدى المديرون عملهم في حدود وظائفهم فلا يسألون بصفتهم الشخصية ؛ بل توجه المطالبة إلى الشركة .

ثانيا : الإعفاءات وموقف الشريعة منها :

تحرص الوثائق المنشئة للبنوك الدولية أو ذات المساهمة الدولية على منح البنك بعض الإعفاءات والامتيازات ، كالإعفاء من الضرائب والرسوم الجمركية ، بهدف تشجيع البنك ومساعدته في تحقيق أغراضه ، مثال ذلك : ما نصت عليه المادة (١١) من اتفاقية تأسيس المصرف العربي الدولي من أن : « أموال المصرف وكذلك أرباحه وتوزيعاته وكافة أوجه نشاطه وعملياته المختلفة ، سواء في مركزه الرئيسي أو فروعه أو مكاتبه أو توكيلاته التي قد توجد في بلد العضو تعفى من كافة الضرائب والرسوم والدمغات ، كما تعفى من تحصيل أية ضرائب أو رسوم أو دمغات قد تفرض على العملاء » ، ولم تخرج تلك اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية عن هذا المعنى ؛ حيث تقرر إعفاء البنك وأصوله وممتلكاته ودخله وصفقاته

---

(١) الماوردي : الأحكام السلطانية ، مرجع سابق ، (ص ٢٨٣ ، ٢٨٤) .

(٢) راجع : ابن قدامة ، المغني، (٤٨/٥) ، الكاساني ، بدائع الصنائع ، (٨٧/٦) ، الشيرازي ، المهذب (٣٩٢/١) ، دار إحياء الكتب العربية ، بدون تاريخ .

من الضرائب ومن جميع الرسوم الجمركية [١] .

أما باقي البنوك الإسلامية فقد تفاوت الأمر ؛ فعلى الرغم من أن المادة (١١) من قانون إنشاء بنك فيصل الإسلامي المصري كانت تعفى أموال البنك وأرباحه وكافة عملياته من الضرائب والرسوم والدمغات لمدة خمسة عشر عامًا ، إلا أن المشرع المصري تراجع وألغى هذه المادة بالقانون (١٤٢) لسنة (١٩٨١) وأحل محلها المادة (١٦) من قانون استثمار رأس المال العربي والأجنبي محلها ، والتي تحدد مدة الإعفاء بخمس سنوات فقط [٢] .

وأضحى المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية لا يستفيد من أي إعفاء بعد انقضاء مدة الخمس سنوات التي نصت عليها المادة (١٦) من قانون استثمار رأس المال العربي والأجنبي رقم (٤٣) لسنة (١٩٧٤) [٣] ويتمتع بنك التقوى ودار المال الإسلامي بإعفاءات ضريبية محدودة تمنحها قوانين كومنولث البهاما ، أما باقي البنوك الإسلامية فلا تستفيد من أي إعفاءات ، نظرًا لكونها تأسست كشركات وطنية يفرض عليها ما يفرض على تلك الأخيرة من ضرائب ورسوم ودمغات .

من هذا نرى أن البنوك الإسلامية - باستثناء البنك الإسلامي للتنمية - لم يعد لها أية إعفاءات أو امتيازات عن البنوك التقليدية ، وفي رأيي فإن الإبقاء على الإعفاءات كان أمرًا ملائمًا ؛ لأن إعفاء البنوك الإسلامية من الضرائب والرسوم لا يعني إفلاتها من كل التزام مالي تجاه المجتمع ؛ حيث يتحتم عليها أن تؤدي زكاتها الشرعية ، ولا يجوز إعفاء البنك من ذلك .

بل إن البنك يفقد صفة (الإسلامية) إن هو عطل هذه الفريضة أو نظمها على نحو يخالف أحكام الشريعة الإسلامية ؛ فالأساس الشرعي للإعفاءات الضريبية هو إحلال فريضة الزكاة محلها حتى لا يجتمع على البنك - كما هو حاصل الآن - ضريبة وزكاة في وقت واحد .

وتفرض الوثائق المنشئة للبنوك الإسلامية إخراج الزكاة على رأس مال تلك البنوك وأرباحها ، فتقرر المادة (٣) من قانون بنك فيصل الإسلامي المصري أن البنك ملتزم :

---

(١) المادة (٥٩) من الاتفاقية .

(٢) حدث نفس الشيء في بنك فيصل الإسلامي السوداني حيث كان البنك يتمتع بإعفاءات واسعة منذ تأسيسه عام (١٩٧٧م) ، وبصدور تعديل سنة (١٩٨٤م) ، ألغيت المادة السابعة التي كانت تمنح تلك الإعفاءات .

(٣) أو حتى مدة العشر سنوات التي نصت عليها المادة (٥/١١) من قانون الاستثمار الجديد رقم (٢٣٠) لسنة (١٩٩٠م) .

« بأداء الزكاة المفروضة شرعًا ، وتعتبر الزكاة التي يؤديها البنك من قبيل التكاليف على الإنتاج ، ويتولى شيخ الجامع الأزهر ووزير الأوقاف التحقق من التزام البنك بتخصيص الزكاة وإنفاقها في مصارفها الشرعية » (١) .

والتزام البنوك الإسلامية بهذه الفريضة أمر لا جدال فيه ؛ إذ لا خلاف على وجوب الزكاة في أموالها ؛ حيث يلزم لفريضة الزكاة شرطان :

الأول : وجوب (مال) وهو ما يتموله الناس عادة .

الثاني : أن يكون المال ناميًا حقيقةً أو حكمًا ، يقوم الكاساني : « إن معنى الزكاة وهو النماء ، ولا يحصل إلا من المال النامي ، ولسنا نعني به حقيقة النماء ؛ لأن ذلك غير معتبر ،وإنما نعني به كون المال معدًّا للنماء بالاستثمار في التجارة » (٢) .

وعلى سبيل المثال ؛ فقد بلغت زكاة بنك فيصل الإسلامي المصري خلال سنوات (٨٢ - ١٩٨٨) نحو أربعة ملايين دولار (٣) وفي بنك فيصل السوداني بلغت أموال الزكاة حتى عام ١٩٨٧ نحو (٧) مليون جنيه سوداني ، يضاف إليها نحو (٨) مليون أخرى قدمها البنك كتبرعات (٤) على حين بلغت زكاة أموال دار المال الإسلامي عن عام ١٩٨٤ وحدها نحو ١,٨ مليون دولار (٥) .

* * *

---

(١) راجع نفس المعنى في المواد (٧٦ - ٨١) ، من نظام بنك فيصل الإسلامي السوداني ، والمادة (٥/٩٥) من نظام بنك التقوى ، المادة ٥٣ من نظام مصرف قطر الإسلامي ، والمادة (٥٢) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، ومحضر اجتماع الجمعية العمومية لدار المال الإسلامي في ديسمبر (١٩٨٣م) ، واجتماع مجلس إدارة بيت التمويل الإسلامي العالمي في (٢٢ من مارس ١٩٨٠م) بإنشاء صناديق الزكاة ، وإخراج الزكاة نيابة عن المساهمين ومن يرغب من المودعين .

(٢) بدائع الصنائع ، (١١/٢) وحول تحديد الوعاء الذي يتخذ أساسا لحساب الزكاة في أموال البنوك الإسلامية في صورها المختلفة (رأس مال نقدي أو راس مال دائر في العملية الإنتاجية ، أم رأس مال ثابت ، أي الأصول الثابتة) ، راجع رسالتنا سالفة الإشارة ، (ص ٢٩١) وما بعدها .

(٣) راجع التقترير السنوية خلال السنوات المذكورة .

(٤) راجع منشور البنك « عشر سنوات من العمل المصرفي » ، (ص ١٩) .

(٥) التقرير السنوي لسنة (١٩٨٤م) ، (ص ٢٣) .

الفَصْلُ الثَّانِي : الموارد المالية للبنك الإسلامي

لا تعتمد البنوك الإسلامية على رأس المال الذي يقدمه المساهمون فقط ؛ بل تمتد مواردها المالية لتشمل ما يقدم لها من ودائع ، وما قد تصدره من سندات ، هذه الموارد المالية يوزع البنك عليها عائدًا أو ربحًا ، فتلك أمور ثلاثة نعالجها في مباحث ثلاثة :

الأول : نتكلم فيه عن رأس المال .

الثاني : نخصصه للموارد الأخرى .

الثالث : موضوعه توزيع العائد .

* * *

المَبْحَثُ الأَوَّلُ

رأس المال

تأخذ البنوك الإسلامية بنظام رأس المال ؛ حيث يقسم رأس مال البنك إلى عدد من الأسهم يسدد الشركاء قيمتها بتقديم حصص مالية (نقدية أو عينية) [١] .

ويحقق نظام رأس المال مزايا عديدة للبنك وللمساهمين وللمتعاملين معه ؛ إذ البنك يتمتع باستقلال في مواجهة الدول المشاركة فيه ، لأنه يصير مالكا للحصص المقدمة إليه ، الأمر الذي يمكنه من مباشرة نشاطه بحرية تامة ، ويقدم نظام رأس المال ميزة للمساهمين إذ يضع حدًّا لإلزاماتهم تجاه البنك ، ويمكنهم الانسحاب عن طريق التنازل عن الأسهم طبقا للشروط المحددة لذلك ، وأخيرا فإن المتعاملين مع البنك يرون في رأس المال ضمانًا عامًا لديونهم .

ولما كان رأس المال يتكون من الحصص المالية وحدها ، ولا يدخل في تكوينه حصص العمل ، فإننا سنتكلم عن تكوين رأس المال في مبحث أول ، ثم عن الحصة بالعمل في مبحث ثانٍ .

المطلب الأول : تكوين راس المال :

يتكون رأس مال البنك من الحصص المالية التي يقدمها الشركاء ، وهي غالبا حصص نقدية ، وليس هناك ما يمنع من أن يقدم بعض المساهمين حصصا عينية ، كأن تنصب حصة أحدهم على التنازل عن ملكية عقار يتخذه البنك مقرًا ، فما هو موقف الشريعة الإسلامية من ذلك .

أولا : الحصص النقدية :

أول ما يسترعى النظر بصدد الحصة النقدية ، هو أنها مبلغ من النقود ولكن اصطلاح

---

(١) هناك نظام التمويل العام والذي تأخذ المشروعات الاقتصادية التي تؤسس في شكل مؤسسة عامة دولية ؛ حيث تتكون الذمة المالية للمشروع من الإسهامات التي تؤديها الدول المشاركة بناء على التقدير العام للإيرادات والمصروفات .

(النقد) في الشريعة لا ينصرف أساسًا إلا إلى النقدين (الذهب والفضة) فهما وحدهما مادة سك الدنانير والدراهم ، يقول ابن خلدون : « إن اللّٰه تعالى خلق الحجرين المعدنين من الذهب والفضة قيمة لكل متمول وهما الذخيرة والقنية لأهل العالم في الغالب ، وإن اقتنى سواهما في بعض الأحيان فإنما هو لقصد تحصيلهما » (١) .

ولا خلاف بين الفقهاء على أن النقود بهذا المعنى الشرعي (الذهب والفضة) يصح تقديمها كرأس مال في الشركة ، إنما ثار الخلاف حول ما اتخذت مادته من غير الذهب والفضة وهي الفلوس التي كانت تضرب من النحاس .

فيرى الحنابلة والشافعية وأبو حنيفة وأبو يوسف (من الحنفية) وابن القاسم وابن المواز (من المالكية) عدم جواز ذلك (٢) ، وحجتهم أنها ليست بنقد ؛ لأنها تشبه العروض (أي السلع والبضائع) فتتغير قيمتها من ساعة إلى أخرى .

وذهب محمد بن الحسن (من الحنفية) وابن حبيب وأصبغ وأشبه (من المالكية) إلى جواز تقديم الفلوس كحصص في رأس مال الشركة (٣) ، وحجتهم أن الفلوس إذا كانت رائجة فهي كالدنانير والدراهم ، تكون ثمنًا للمبيعات ، وقيمًا للأموال ، أي أنها - بالتعبير الحديث - اكتسبت صفة القبول العام .

ومبعث إيراد هذا الخلاف هنا هو أن النقود الورقية اتخذت من غير الذهب والفضة ؛ ولذلك قاسها بعض العلماء على الفلوس (٤) ، فهل معنى ذلك أن الشركة لا تصح ؟

الواقع أن من قال بعدم جواز تقديم الفلوس كحصة في الشركة حجتهم أنها ليست بنقد ، وأنها قد لا تروج أحيانًا ، وكلا الأمرين لا ينطبق على النقود الورقية التي هي العملة الوحيدة المتداولة بين الناس ، فهي رائجة دائمًا ومقبولة من الكافة ، وتتمتع بقوة

---

(١) المقدمة ، مرجع سابق ، (ص ٣٨١) ، ولا يزال كثير من الأحكام الشرعية مرتبطًا بالذهب والفضة ، كنصاب الزكاة فهو عشرون مثقالاً من الذهب ، أو مائتا درهم من الفضة .

(٢) ابن قدامة ، المغني ، (١٥/٥) ، الرافعي ، فتح العزيز ، (٦/١٢) ، الكاساني ، بدائع الصنائع ، (٨٢/٦) ، الباجي ، المنتقى ، (١٥٦/٥ ، ١٥٧) .

(٣) ابن قدامة ، المغني ، (١٥/٥) ، الرافعي ، فتح العزيز ، (٦/١٢) ، الكاساني ، بدائع الصنائع ، (٨٢/٦) ، الباجي ، المنتقى ، (١٥٦/٥ ، ١٥٧) .

(٤) في الرد على هذا الرأي راجع : عبد اللّٰه بن سليمان بن منيع ، الورق النقدي ، حقيقته وحكمه ، (ص ٦٥) وما بعدها ، الرياض ، (١٩٨٤م) .

إبراء مطلقة ، ولها خصائص النقدين [١] ، ولذا يصح تقديمها كحصة في رأس مال الشركة (البنك) .

العملة التي يجب الوفاء بها :

قد يساهم في البنك الإسلامي عدة دول ، أو مساهمون من عدة دول ، ولكل دولة عملتها الخاصة ، فما هي العملة التي يجب الوفاء بها ؟ والبنوك الدولية غير الإسلامية تلجأ إلى عملة قوية في السوق النقدي وتعتمدها .

فالمصرف العربي الدولي اعتمد الجنيه الإسترليني [٢] ، وأخذ البنك العربي الإفريقي بنفس الحل وسارت بعض البنوك الإسلامية في هذا الاتجاه ؛ فقد اعتمد الدولار الأمريكي كعملة يجب الوفاء بها في كل من بنك التقوى ، ودار المال الإسلامي ، وبيت التمويل الإسلامي العالمي [٣] .

أما البنوك الإسلامية الوطنية فأخذ معظمها بالعملات الوطنية مثل بيت التمويل الكويتي ، وبنك دبي الإسلامي ، وبنك البحرين الإسلامي ، ومصرف قطر الإسلامي [٤] على أن بعض البنوك الإسلامية الوطنية اتخذ من الدولار الأمريكي عملة لرأس ماله كالمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية (مصر) والبنك الإسلامي السوداني [٥] .

هذا وقد أخذ بعض البنوك الدولية بنظام الوحدات الحسابية كالبنك الإفريقي للتنمية ، وهذا هو الحل الذي أخذت به اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية ؛ حيث نصت على أن رأس مال البنك ألفا مليون دينار إسلامي ، الذي حددت محتواه بوحدة من حقوق السحب الخاصة لصندوق النقد الدولي [٦] ، وكان من الأفضل تحديد هذا المحتوى

---

(١) انتهى إلى ذلك قرار مجلس المجمع الفقهي الإسلامي المنعقد في مكة (١٨ - ٢٦ من ربيع الثاني ١٤٠٢هـ) . راجع النص في المرجع المذكور في الهامش السابق .

(٢) المادة (٦) من النظام الأساسي .

(٣) المواد (٥) من عقد التأسيس ، (٤) من عقد التأسيس ، (٣) من النظام الأساسي لهذه البنوك على الترتيب .

(٤) المواد (٧) من النظام ، (٦) من النظام ، (٦) من النظام الأساسي لهذه البنوك على الترتيب .

(٥) المواد (٦) من النظام ، (٣) من النظام على الترتيب ، ولا يجوز في الأخير الوفاء بالجنيه السوداني حسب السعر المعلن للدولار ، وهو نفس الحل في بنك فيصل المصري بالنسبة لرأس مال الجانب المصري ، أما رأس مال الجانب السعودي فيدفع بالدولار الأمريكي ، راجع (م٥) من النظام الأساسي .

(٦) المادة (٤) من الاتفاقية .

بكمية من الذهب كما فعل البنك الإفريقي للتنمية [١] .

وقد استشعر واضعو الاتفاقية خطر ذلك ، فقرروا أن هذا التحديد مؤقت وقصد به تفادي المناقشات المطولة التي تؤخر إنشاء البنك ، وأن لمجلس المحافظين أن يختار محتوى آخر للدينار الإسلامي ؛ لأنه يملك تعديل هذا النص وغيره من نصوص الاتفاقية [٢] .

وإلى أن يتحقق أمل الدينار الإسلامي بمضمونه الحقيقي كعملة أساسية للدول الإسلامية فإني أقترح أن تأخذ البنوك الإسلامية بنظام الوحدات الحسابية ذات المحتوى الذهبي ، يدفع المساهم قيمتها بأية عملة قابلة للتحويل يحددها نظام البنك ؛ لأن الذهب تتوافر فيه الثمنية (النقدية) بأصل خلقته من ناحية ، وحتى نتلافى ربط البنك الإسلامي بعملة دولة أجنبية من ناحية أخرى لما في ذلك من معاني التبعية النقدية ، ويكون البنك في مأمن من الإجراءات النقدية العنيفة التي تتخذها الدولة صاحبة العملة الأجنبية القوية .

ويحقق الحل المقترح مطابقة ميزانية البنك للقيمة الحقيقية لرأس المال ؛ لأن هذا التطابق يهتز بشدة عند تدهور قيمة العملة (خاصة المحلية) كما حدث لبنك فيصل الإسلامي السوداني [٣] .

جزاء التأخير في الوفاء بالحصة النقدية :

تسمح الوثائق المنشئة للبنوك التقليدية بأن يسدد المساهمون جزءًا من قيمة الأسهم [٤] ، وسار عدد كبير من البنوك الإسلامية في هذا الاتجاه ، فبلغت نسبة رأس المال المدفوع في بيت التمويل الكويتي ، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية

---

(١) حيث تعادل الوحدة الحسابية (٠,٨٨٨٦٧٠) جرام من الذهب الخالص .

(٢) د . توفيق الشاوي ، اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية ، دراسة مجلة القانون والاقتصاد سبتمبر ، (١٩٧٧م) ، (ص ٥١٩) .

(٣) تم تأسيس البنك عام (١٩٧٧م) برأس مال قدره (٦) مليون جنيه سوداني مقسمة إلى ستمائة ألف سهم ، قيمة السهم ١٠ جنيهات سودانية ، وطبقًا لما ورد في التقرير السنوي لعام (١٩٨٢م) احتسب الدولار بسعر (١,٣) جنيه سوداني ، وفي يناير (١٩٩٢م) (لحظة كتابة هذه السطور) ، بلغ سعر الدولار (١٩٠) جنيه سوداني ؛ ولذا اضطر البنك لرفع رأسماله عدة مرات حتى بلغ (١٠٠) مليون جنيه سوداني .

(٤) بلغت هذه النسبة في المصرف العربي الدولي (٥٠٪) من قيمة الأسهم المكتتب فيها (م٦ من النظام) .

ومصرف قطر الإسلامي (٢٥٪) من قيمة الأسهم المكتب فيها [١] ، ارتفعت هذه النسبة إلى (٥٠٪) في بنك البحرين الإسلامي ، ثم إلى (٧٥٪) في بيت التمويل الإسلامي العالمي [٢] ، ثم هبطت إلى (٢٠٪) في البنك الإسلامي للتنمية [٣] .

وتأخير جزء من مال البنك يثير مشكلتين :

الأولى : هي مدى صحة تأسيس البنك على هذا النحو من وجهة نظر الفقه الإسلامي .

الثانية : تتعلق بالحلول الواجب اتخاذها لإجبار المساهم على دفع قيمة أسهمه .

فعن المشكلة الأولى :

نجد أن البنك يؤسس ويمارس نشاطه قبل اكتمال تسديد رأس ماله ؛ إذ يبقي جزء كبير منه دينًا في ذمة المساهمين ، والدين - في الفقه الإسلامي - لا يصح أن يكون حصة في الشركة ؛ لأنه لا يمكن التصرف فيه باعتباره مالًا غائبًا [٤] . يقول الشيخ علي الخفيف رحمه الله في تقرير مذهب جمهور الفقهاء في عدم صحة الشركة بالدين : « وذلك أن المقصود من الشركة الوصول إلى الربح ، وذلك بالتصرف في المال ، وهو غير ممكن في الدين ولا في المال الغائب ، وذلك لعدم الأمن من الأداء لهذا الدين ومن حضور المال الغائب عند الحاجة إليه على أنه إذا أدى الدين وحضر المال الغائب صحت الشركة ، وإن كان العقد قد حدث قبل ذلك لتحقيق المقصود . . ولذا لو دفع شخص إلى آخر ألف جنيه مثلًا ، وقال له أخرج مثلها واتجر بهما ، فما ربحت فهو بيننا نصفان ، وثبت أنه فعل ذلك ثم تصرف جازت الشركة ، وإن لم يكن ماله حاضرًا وقت العقد » [٥] .

ومعنى هذا أنه لا يشترط سداد رأس المال كاملًا أثناء تأسيس البنك ، ولكن لا بد من الوفاء بقيمة جميع الأسهم قبل أن يبدأ البنك نشاطه ، أو على حد تعبير الفقهاء قبل التصرف ، فإذا لم يتم الوفاء بباقي قيمة الأسهم فإن البنك يكون قائمًا وصحيحًا في

---

(١) المواد ، (١٠ ، ٧ ، ٨) من نظام هذه البنوك على الترتيب .

(٢) المواد (١٤ ، ٣) من نظامهما على الترتيب . (٣) المادة (٦) من الاتفاقية .

(٤) الكاساني ، بدائع الصنائع ، (٦٠/٦) ، البهوتي ، كشاف القناع ، (٤٧٩/٣) ، ابن قدامة ، المغني ، (١٦/٥) ، الزرقاني ، شرحه على مختصر خليل ، (٤٣/٦) ، وبهذا أخذت المادة (٣/٢٤٨) من القانون المدني السوداني لسنة (١٩٨٤م) .

(٥) الشيخ علي الخفيف ، الشركات ، مرجع سابق ، (ص ٤١ ، ٤٢) .

حدود رأس المال المدفوع ، وغير قائم بالنسبة للجزء غير المدفوع ، فإذا دفع صح تأسيس البنك بالنسبة لجميع رأس ماله المكتتب فيه .

وقد التزمت بعض البنوك الإسلامية بهذا الحكم الشرعي ، فاشترط عقد تأسيس دار المال الإسلامي أن يسدد المكتتب القيمة الكاملة للوحدات السهمية التي يريد الاكتتاب فيها [١] ، وأيضًا بنك التقوى بالنسبة للأسهم العادية ؛ حيث يدفع المكتتب قيمتها بالكامل عند الاكتتاب [٢] ، وقد استشعر قانون إنشاء بنك فيصل الإسلامي المصري خطورة بقاء جزء كبير من رأس المال (٧٥٪) كديون على المساهمين لمدة طويلة ؛ فنص على أن هذا الباقي يدفع وفقا لما يقرره مجلس الإدارة ، على ألا يتجاوز ذلك سنة من تاريخ إعداد المقر المؤقت للبنك وأجهزته العاملة [٣] .

أما عن المشكلة الثانية :

والتي تتعلق بضمانات الوفاء بباقي رأس المال ووسائل حمل المساهمين على سداد باقي قيمة أسهمهم ، فإن البنوك التقليدية تلجأ إلى فرض فوائد تأخيرية على المبلغ الواجب دفعه تسري من يوم استحقاقه [٤] ، ولا شك أن البنوك الإسلامية لا يجوز لها ذلك ؛ إذ الفوائد التأخيرية هي ربا النسيئة المحرم ، والحل الذي لجأت إليه معظم البنوك الإسلامية هو بيع الأسهم التي تأخر أداء المستحق من قيمتها لحساب المساهم المتأخر عن الدفع وعلى ذمته وتحت مسؤوليته ، ويستوفي من ثمن البيع - بالأولوية على جميع الدائنين - الأقساط التي لم تسدد ويرد الباقي للمساهم .

فإذا لم يكف ثمن البيع رجع البنك بالباقي على المساهم في أمواله الخاصة [٥] .

---

(١) مادة (٤) من عقد التأسيس .

(٢) مادة (٥) من عقد التأسيس .

(٣) مادة (٥/ب) من قانون التأسيس ، إلا أنه بعد زيادة رأس مال البنك في (٣١ من يناير ١٩٨٤م) إلى (١٠٠) مليون دولار ، لم يسدد المساهمون إلا (٧٠) مليونًا منها .

(٤) نسبتها (٧٪) في البنك العربي الإفريقي ، وبنسبة يحددها مجلس الإدارة في المصرف العربي الدولي (م٩) من النظام الأساسي .

(٥) المادة (١٠) من نظام بيت التمويل الكويتي ، (م١٤) من نظام بنك البحرين ، (م٨) من نظام مصرف قطر ، (م٥) من عقد تأسيس بنك التقوى (م١٨ ، ١٩) من نظام البنك الإسلامي السوداني ، قارن ذلك بالمادة (٢١) من اللائحة الداخلية للمصرف التجاري التعاوني (بنجلاديش) ؛ حيث يجوز بقرار =

وسكتت وثائق بعض البنوك عن الإجراء الواجب اتباعه في حالة تأخر المساهم عن السداد [١] ، وفي هذه الحالة يتعين الرجوع إلى القواعد العامة في قانون الشركات ؛ لأن البنك أنشئ كشركة مساهمة عامة محدودة ، وأضافت وثائق بعض البنوك إجراء آخر هو حق البنك في المطالبة بالتعويض عن الضرر الذي يلحقه حتى تاريخ السداد ، مع حق البنك في بيع الأسهم لحساب المساهم المتأخر [٢] .

والأخذ برأي الفقه الإسلامي (عدم تأخير جزء من قيمة الأسهم) أولى بالاتباع ؛ لأن بيع أسهم المساهم المتأخر في السداد يثير مشاكل عديدة وإجراءات ومصروفات لا داعي لها ، فضلًا عن أن بعض البنوك لا تقبل بيع الأسهم لأي مشترٍ ؛ بل لا بد من موافقة مجلس الإدارة على هذا الأخير .

ثانيًا : الحصة العينية :

الحصة العينية هي كل مال - يقدمه الشريك للشركة - لا يأخذ صورة النقود ، فتشمل الآلات والأجهزة والمواد الخام والبضائع والأراضي والمباني ... إلخ ، وعلى الرغم من أن الوثائق المنشئة للبنوك الإسلامية لم تكشف عن إمكانية أن تدخل في تكوين رأس مالها حصص عينية ، إلا أنه من المتصور أن يرغب شريك في تقديم عقار يتخذه البنك مقرًا له ، أو قطعة أرض فضاء يقيم عليها البنك منشآته ، وهذا أمر جائز في التشريعات الوطنية [٣] ، كما تأخذ به بعض الوثائق المنشئة للمشروعات الاقتصادية الدولية [٤] ، فهل تسمح أحكام الفقه الإسلامي بتقديم حصص عينية في رأس مال الشركات (البنوك) ؟

تناول الفقهاء هذه المسألة تحت عنوان الشركة بالعروض ، وهي كل ما عدا النقدين ؛

= من مجلس الإدارة - وبعد التنبيه - مصادرة الأسهم التي لم يتم الوفاء بكامل قيمتها ، وتكون هذه الأسهم قابلة للتصرف فيها بالبيع أو بأي طريقة أخرى .

(١) مثل نظام بنك دبي الإسلامي .

(٢) المادة (٩) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية (مصر) .

(٣) المادة (٥١١) مدني مصري ، المادة (١/٤٧٩) مدني سوري ، المادة (١/٥٠٢) مدني ليبي ، المادة (١/٦٣١) مدني عراقي ، المادة (١/٧٥) شركات أردني ، المادة (٤) من نظام الشركات السعودي .

(٤) المادة (٥) من نظام الشركة الأوروبية لتمويل معدات السكك الحديدية ؛ حيث أجازت أن تقدم إدارات السكك الحديدية المشاركة حصصها في صورة عربات سكك حديدية ، المادة (١٩) من النظام الأساسي للهيئة العربية للتصنيع التي أجازت أن تكون حصة مصر وحدات للتصنيع الحربي .

فمضمون الحصة العينية في القانون الوضعي والفقه الإسلامي واحد : أي كل ما لا يأخذ صورة النقود ، وقد اختلف الفقهاء في تقديم هذا النوع من الحصص كرأس مال في الشركات ؛ فمنهم من منع ذلك ومنهم من أجازه ، وتوسط فريق ثالث فأجازوا بعض أنواع الحصص العينية دون البعض الآخر .

أ - ذهب الحنفية والحنابلة (في رواية) إلى أن الشركة لا تصح بالعروض أو بنقد من طرف وعرض من طرف آخر [(١)] ، وسندهم في هذا المنع أن العروض (الحصة العينية) ، تظل قبل التصرف فيها مملوكة لصاحبها ، والشركة تتضمن معنى الوكالة ، أي أن كل شريك وكيل عن صاحبه ، ولا يصح للفرد أن يتصرف في عروض مملوكة له على وجه الوكالة عن الغير ؛ إذ الولاية له دون غيره ، وعلى ذلك لا تصح الوكالة التي هي من مقتضيات الشركة ؛ ومن ثم لا تصح الشركة .

ويضيفون أن قيمة العروض لا تعرف إلا بالحذر والظن ، وعلى ذلك تكون قيمة رأس المال مجهولة ، وتكون نسبة الربح مجهولة أيضًا ، وهذا يفضي إلى النزاع والخصومة .

وأخيرًا فإن العروض (الحصة العينية) تؤدي - في نظر هذا الفريق من الفقهاء - إلى ربح ما لم يضمن ، وهو منهي عنه ، وتفسير ذلك أن العروض قد يرتفع سعرها قبل التصرف فيها ، فيظهر الربح ، هذا الربح مشترك بين الشركاء بمقتضى عقد الشركة ، فيأخذ الشريك الآخر (الذي لم يقدم العروض) ربحًا مما لا ملك له فيه ولا ضمان عليه ؛ لأن العروض لو هلكت فإنها تهلك على صاحبها ، فكيف يأخذ ربح ما لم يضمن ؟! وبالمثل إذا انخفضت أسعار العروض تكون الخسارة بين الشركاء فكيف يلزم غير المالك بالخسارة وليس عليه ضمان ؟! [(٢)] .

ب - وذهب المالكية والأوزاعي وابن ليلى والحنابلة (في الرواية الأخرى) ، إلى أن الشركة تصح بعرض وعين (أي بحصص عينية من طرف وأخرى نقدية من الطرف الآخر) أو بعرضين [(٣)] ، أي بحصص عينية من الطرفين ، وسندهم في هذا الحكم هو

---

(١) الكاساني ، بدائع الصنائع ، (٥٩/٦) ، البهوتي ، كشاف القناع ، (٤٩٨/٣) .

(٢) راجع : الشيخ علي الخفيف ، مرجع سابق ، (ص ٣٦ ، ٣٧) ، د. عبد العزيز الخياط ، الشركات ، مرجع سابق ، (١٠٩/١) .

(٣) الزرقاني ، شرحه على مختصر خليل ، (٤٢/٦) ، ابن قدامة ، المغني ، (١٤/٥) .

أن الشركة انعقدت على رأس مال معلوم ، وهو العروض ، ومقصود الشركة التصرف في رأس المال وجعل الربح بين الشركاء ، وهذا المقصود يحصل في العروض كما يحصل في الأثمان ، ويرجع كل من الشركاء عند القسمة بقيمة ماله عند العقد .

ج - وتوسط الشافعية بين الفريقين ، وقالوا أن الشركة تصح بالعروض (الحصص العينية) متى كانت أموالًا مثلية ، (كالحبوب والقطن والبترول وخلافه) ، ولا تصح في القيمات (كعقار معين ، أو سيارة معينة) ، ودليل الشافعية أن المثلى إذا اختلط بجنسه ارتفع معه التمييز ، فأشبه النقدين ، والخلط غير ممكن في القيمان ، وربما يتلف مال أحدهما ويبقى مال الآخر ، فلا يمكن اعتباره تالفًا عليهما ، أما في المثليات فيكون التالف بعد الخلط تالفًا عليهم جميعًا (١) .

مناقشة هذه الآراء :

بالنظر في أدلة المانعين ندرك أن أسباب المنع مردها عدم نضوج فكرة الشخصية المعنوية للشركة في الفقه الإسلامي وعدم تقدم الفن الحسابي في تقدير الحصص العينية ، وأخيرًا اختلاف طبيعة الحصة العينية قديمًا عنها الآن :

١ - فالقول بعدم مشروعية الحصص العينية (العروض) لعدم صحة الوكالة فيها ، أو لأنها تؤدي إلى ربح ما لم يضمن ، مبني على أن تلك الحصص تظل - قبل التصرف فيها - مملوكة لصاحبها ، وهذا مرده عدم بلورة فكرة الشخصية المعنوية للشركة وما يترتب على ذلك من التسليم لها بذمة مالية منفصلة عن ذمم الشركاء ؛ فالشركة كشخص معنوي تكتسب ملكية الحصص المقدمة سواء أكانت نقدية أم عينية ، ولا يبقى لمن قدمها أي حق فيها ؛ إذ كل ماله هو حصة في موجودات الشركة عند تصفيتها ، وهذا السبب ذاته هو الذي حمل الشافعية على التفريق بين الحصص العينية المثلية فأجازوها والقيمية فمنعوها ؛ لأنهم استعاضوا عن فكرة الذمة المالية للشركة بفكرة الخلط ، فخلط الأموال المثلية هو الذي يجعلها كتلة مالية قائمة بذاتها ، منفصلة عن باقي أموال الشركاء ؛ إذ بالخلط يصعب - أو يستحيل - تمييز مال أي شريك عن أموال غيره ، أما في الأموال القيمية ؛ فالخلط غير متصور على هذا النحو ، فحتى بعد الخلط تبقى الأموال متمايزة بحيث يمكن تمييز حصة كل شريك عن الآخر .

---

(١) الرافعي ، فتح العزيز ، (٤٠٧/١٠) .

٢ - والقول بعدم صحة الشركة التي تقدم فيها حصص عينية (عروض) ؛ لأن تقدير تلك الحصص يؤدي إلى النزاع ، والخصومة الناشئة عن جهالة قيمة رأس المال ، وبالتالي جهالة الربح ؛ حيث إن تقدير الحصص لا يتم إلا على سبيل الظن والتخمين .

هذا القول - على إطلاقه - غير سليم ، صحيح أن تقدير الحصص العينية يثير العديد من المشاكل ، ولكنها مشاكل ليست مستعصية على الحل فتتكفل التشريعات الداخلية [١] والوثائق المنشئة للبنوك الدولية [٢] ، بوضع الضوابط التي تحقق توخي الدقة ومراعاة العدالة عند تقدير قيمة الحصص العينية .

٣ - إن الفقهاء الذين قالوا بعدم جواز تقديم حصص عينية في الشركة ، نظروا إلى طبيعة الحصة المقدمة ، فوجدوها عروضًا تجارية سيتم التعامل فيها بالبيع والشراء ، ويؤدي ذلك إلى ربح ما لم يضمن كما سبق القول ، إلا أن الحصة العينية لم تعد تأخذ تلك الصورة البسيطة ، فهي قد تكون - بالنسبة للبنوك - حاسبات آلية ، أو مبانٍ أو أرض للبناء .

فهي حصص تقدم لتستغل بنفسها وتخصص للإنتاج ، لا لتباع بقصد تحقيق الربح ، وربما لو تصور هذا الفريق من الفقهاء حصة كهذه لكان لهم موقف آخر .

مما سبق يتضح لنا أن الأسباب التي من أجلها منع فريق من الفقهاء تقديم حصص عينية في رأس مال الشركة لم تعد قائمة ، وبالتالي فإن هذا المنع ينهار بانهيار أسبابه ، ويصبح الأمر جائزًا ، ومما يؤيد رأيي هذا أن الفقهاء المانعين من تقديم الحصص العينية (العروض) ، قالوا بجواز ذلك بناء على حيلة قانونية مشروعة ، ملخصها أن يبيع كل واحد من الشريكين نصف حصته العينية بنصف حصة صاحبه ، لتصير الحصص مملوكة

(١) تكفل قانون الشركات المصري الجديد بتحديد هذه الضوابط ؛ حيث يقوم المؤسسون بوضع تقدير مبدئي للحصص العينية ، ثم تتولى هيئة سوق المال التحقق من صحة هذا التقويم من خلال لجنة من الخبراء برئاسة مستشار بإحدى الهيئات القضائية ، ولا يعتبر التقديم نهائيًا إلا بموافقة الجمعية التأسيسية عليه ، راجع : المواد (٢٥) من القانون ، (٢٦ - ٢٩) من اللائحة التنفيذية ، وراجع أيضًا المادة (٨٧) من قانون الشركات في دولة الإمارات العربية المتحدة ، والمادة (٦٠) من نظام الشركات السعودي ، المادة (١٠٥) من قانون الشركات الكويتي .

(٢) راجع المادة الخامسة ، راجع على سبيل المثال المادة (١٩) معدلة من النظام الأساسي لبنك فيصل الإسلامي المصري ، والتي تنص على أن « ينوب البنك شرعًا عن مجموع المودعين عمومًا في استثمار ودائعهم طبقًا لأحكام الشريعة الإسلامية » . من اتفاقية تأسيس المصرف العربي الدولي ؛ حيث يشمل اكتتاب البنك المصري الدولي (في تأسيس المصرف المذكور ، قيمة أصوله وخصومه في تاريخ التقييم) .

بينهما على الشيوع (شركة ملك) ، ثم يعقدان بينهما شركة عقد على المتاجرة بهذه الحصص المشتركة ، هذا إذا كان كل من الشريكين قدم حصة عينية ، أما إذا قدم أحدهما حصة عينية ، وقدم الآخر حصة نقدية ، باع صاحب الحصة العينية نصف حصته بنصف نقود الشريك الآخر ، حتى تعتبر النقود والعروض (الحصص العينية) ، مملوكة لهما على الشيوع ، ويعقدان على ذلك عقد الشركة [١] .

خلاصة ما تقدم أن المساهمة في الشركة بحصة عينية تعتبر صحيحة عند جميع الفقهاء بحسب الأصل عندهم ، وبالحيلة القانونية عند البعض الآخر ، والبنوك الإسلامية هي في حقيقتها شركات تجري عليها الأحكام ، فيجوز دخول حصص عينية في تكوين رأس مالها ، وإن كانت البنوك التي اطلعت على نظامها القانوني لم تكشف عن وجود مثل هذه الحصص .

المطلب الثاني : الحصة بالعمل :

تتم إدارة المال الإسلامي بواسطة (المضارب) الذي هو شركة مساهمة مملوكة بالكامل لدار المال الإسلامي ، ومقرها « جنيف » ، واسمها « دار المال الإسلامي شركة مساهمة » ، والمضارب في الشريعة الإسلامية هو من يعمل في مال غيره على نسبة شائعة من الربح ، كما أن البنك الإسلامي يعمل كمضارب في أموال المودعين [٢] ، والمضارب الذي تكلم عنه الفقهاء كان شخصًا طبيعيًا ، أما البنك (المضارب) فهو شخص معنوي ، فهل يجوز ذلك من الناحية الشرعية ؟

والمضارب إذ يعمل في مال غيره فإنما يقدم عمله وجهده كحصة في المضاربة ، فما مدى اتفاق حصته تلك مع أحكام الحصة بالعمل في القوانين الوضعية ، وبعبارة أخرى ، هل تختلف طبيعة الحصة بالعمل في الفقه الإسلامي عنها في القانون الوضعي ؟

أولًا : الطبيعة القانونية للحصة بالعمل :

إن عمل المضارب (الحصة بالعمل) من المسائل التي حظيت في الفقه الإسلامي بتأصيل

---

(١) الرافعي ، فتح العزيز ، (٤٠٩/١٠) ، الرملي ، نهاية المحتاج ، الكاساني ، بدائع الصنائع ، (٥٩/٦) ، ابن حزم ، المحلي ، (١٢٥/٨) .

(٢) راجع على سبيل المثال المادة (١٩) معدلة من النظام الأساسي لبنك فيصل الإسلامي المصري والتي تنص على أن « ينوب البنك شرعًا عن مجموع المودعين عمومًا في استثمار ودائعهم طبقًا لأحكام الشريعة الإسلامية » .

شرعي وقانون دقيق لم يصل إليه فقه القانون إلا بعد قرون طويلة ، فعمل المضارب هو عمل فني مفيد للشركة (المضاربة) بغية الحصول على الربح وتحمل نتائج الخسارة .

أ - يتفق القانون الوضعي مع الفقه الإسلامي في أن النشاط موضوع حصة العمل يجب أن يكون مجهودًا يقدمه الشريك ، فلا يمكن أن تكون الحصة نفوذًا شخصيًا ، أو ثقة مالية [1] ، وليس أبلغ في الدلالة على ذلك من أن الشريك بالعمل (المضارب) ، يطلق عليه فقهاء الشافعية والمالكية اسم (العامل) ، أما الحنفية والحنابلة فيسمونه (المضارب) وهو مأخوذ من الضرب في الأرض ، أي السفر والسعي طلبًا للرزق .

ب - العمل الذي يقبله الفقه الإسلامي كحصة في شركة لا يجوز أن يكون عملًا عاديًا أو تافهًا ؛ بل يجب أن يكون عملًا قائمًا على خبرة ودراية بمسائل التجارة والاهتداء إلى الربح ، يقول الإمام السرخسي : « فصاحب المال قد لا يهتدي إلى التصرف المربح ، والمهتدي إلى التصرف قد لا يكون له مال » [2] ؛ هذه الدراية وتلك الخبرة يعبر عنها الإمام الباجي بالقدرة على تنمية المال واستثماره فيقول : « وليس كل أحد يستطيع التجارة ويقدر على تنمية ماله » [3] ؛ بل قد صرح بعض الفقهاء باستبعاد الأعمال اليدوية العادية التي يمكن أن يقوم بها شخص عادي كأجير ، جاء في أسنى المطالب : « فإن قارض على أن يشتري الحنطة ويطحنها لم يصح » ويعلل ذلك بأن تلك الأعمال « أعمال مضبوطة » [4] ، أي محدودة لا تحتاج إلى خبرات فنية ، وهذا ما يأخذ به فقهاء القانون ؛ فالعمل المقصود وهو العمل الفني فلا يصح أن يكون العمل اليدوي العادي حصة عمل في الشركة [5] .

ج - انتهى فقه القانون إلى أن الشريك بالعمل يجب أن يؤدي عمله (الذي هو حصته) ، على نحو تفيد منه الشركة ، يتحقق هذا بأن يبذل في عمله العناية المعتادة

---

(١) المادة (٥٠٩) مدني مصري ، المادة (٤٧٧) مدني سوري ، المادة (١٤) من قانون الشركات الكويتي ، عكس ذلك المادتان (٨٤٩ ، ٨٥٠) من قانون الموجبات والعقود اللبناني .

(٢) المبسوط ، (١٩/٢٢) .

(٣) المنتقى ، (١٥١/٥) .

(٤) الأنصاري ، أسنى المطالب ، (٣٨٢/٢) .

(٥) استقر قضاء النقض المصري على أن العمل المعتبر هو : « العمل الفني كالخبرة التجارية في مشترى الصنف المتجر فيه وبيعه ، أما العمل التافه الذي لا قيمة له فإنه لا يعتبر حصة » مجلة المحاماة ، عدد نوفمبر ، (١٩٣٣م) ، (ص ٦١) لسنة (١٤) .

التي يجري بها العرف ، وأن يقوم بهذا العمل بنفسه ؛ لأن الاعتبار الشخصي ملحوظ فيه فلا ينيب غيره في القيام بهذا العمل ، وأخيرًا فإن السماح للشريك بالعمل بممارسة نشاط آخر لحسابه الخاص ، أو لحساب الغير مشروط بأمرين :

الأول : ألا يكون هذا النشاط من شأنه أن يشكل منافس للشركة .

الثاني : ألا يترتب على هذا النشاط نقص في قدر العمل الذي يجب أن يؤديه للشركة ، فإذا حدث أي من هذين الأمرين ، كان الشريك بالعمل ملتزمًا بالتعويض [١] .

وهذا ما أوجبه فقهاء الشريعة على صاحب حصة العمل (المضارب) فعن بذله العناية المعتادة التي جرى بها العرف ، يقول الكاساني : « أن يكون شراؤه على المعروف » [٢] ، ويقرر ابن عابدين « أن ليس له أن يعمل بما فيه ضرر ولا ما لا يعلمه التجار » [٣] ، أما الأنصاري فيرى أن : « يتقيد التصرف مع العامل بالمصلحة » [٤] ، ونظرًا لأن التعاقد تم مع المضارب لصفات وقدرات خاصة توافرت فيه (شخصيته محل اعتبار) فإن ابن قدامة يلزمه بأن « يتولى بنفسه كل ما جرت به العادة أن يتولاه المضارب بنفسه » [٥] .

ومن ناحية أخرى فإن ممارسة الشريك بالعمل لنشاطه خارج الشركة (لحساب نفسه أو لحساب شركة أخرى) مشروط بالقدرة على ذلك ، وإلا منع من العمل الخارجي ، فإن زاوله مع الحظر ، عليه الالتزام بالتعويض ، يقول الحطاب (من المالكية) : « إذا أخذ قراضًا بعد قراض فلا يمنع من الثاني إذا كان يقر على التجر فيهما ، فإن كان لا يقدر إلا على التجر في أحدهما منع من التجر في الثاني ، فإن فعل ضمن قدر ما حرمه من ربح على أحد القولين ، وإن ضاع ضمنه لأنه متعمد في أخذه .

وهذا إذا لم يعلمه أن في يده قراضًا لغيره أو أعلمه ، ولم يعلمه أنه عاجز عن القيام بالمالين [٦] .

---

(١) راجع على سبيل المثال : د . محسن شفيق ، الوسيط ، (٢١٨/١) ، د. علي يونس ، الشركات ، (ص ٤٥) .

(٢) بدائع الصنائع ، (٨٧/٦) .

(٣) رد المحتار ، (٥٠٧/٤) .

(٤) أسنى المطالب ، (٣٨٥/٢) .

(٥) المغني ، (٥٢/٥) .

(٦) محمد بن محمد بن عبد الرحمن الحطاب ، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل ، (٣٦٧/٥) ، مطبعة السعادة (١٣٢٩هـ) .

د - يقدم الشريك بالعمل (المضارب) حصته في الشركة ابتغاء الربح ، وتحديد نصيبه من الربح لصحة الشركة يقول ابن قدامة : « ومن شروط صحة المضاربة تقدير نصيب العامل ؛ لأنه يستحق بالشرط فلم يقدر إلا به » [١] .

ويشترط في تحديد نصيب حصة العمل من الربح شرطان :

الأول : أن يكون التحديد بعيدًا عن الجهالة ، مبرءًا مما يفضي إلى النزاع ، فلا يصح أن يذكر في العقد مثلًا أن للشريك بالعمل نصيبًا من الربح أو شركاء فيه ، أو جزءًا منه ، كل ذلك لا يصح ، وكذلك الحال إذا ذكر النصيب مترددًا بين أكثر من نسبة ، كأن ينص على أنه إما الثلث أو الربع [٢] .

الثاني : ألا يكون بمبلغ معين من المال ، (كألف جنيه مثلًا في السنة) ؛ لأن هذا التحديد يؤدي إلى قطع الشركة في الربح ؛ إذ قد لا تحقق سوى الألف جنيه المذكورة ، فيحرم باقي الشركاء من اقتسام الأرباح رغم تحققها ، فإذا وقعت مخالفة لهذين الشرطين أو أحدهما ، كان التحديد باطلًا .

وأدى ذلك إلى بطلان الشركة عند جميع الفقهاء ، ويقول ابن قدامة : متى جعل نصيب أحد الشركاء دراهم معلومة ، أو جعل مع نصيبه دراهم ، مثل أن يشترط لنفسه جزءًا وعشرة دراهم ، بطلت الشركة - قال ابن المنذر : « أجمع كل من نحفظ عنه من أهل العلم على إبطال القراض ، إذا شرط أحدهما أو كلاهما لنفسه دراهم معلومة ، وممن حفظنا ذلك عنه مالك والأوزاعي والشافعي وأبو ثور وأصحاب الرأي » [٣] .

وعلى هذا يجب أن يكون تحديد النصيب من الربح بنسبة شائعة كالنصف والثلث والربع والعشر ، أي بنسبة مئوية ، فتصح الشركة في كل هذه الصور حتى ولو لم ينص العقد على تحديد نصيب الحصص المالية ؛ لأنهم يقتسمون الباقي بنسبة حصصهم .
ولكن ما الحل إذا سكت العقد عن تحديد نصيب المضارب من الربح ؟

في هذه الحالة نفرق بين ما إذا حدد العقد نصيب أصحاب الحصص المالية ، أم أغفل تحديده ؟ فإن كان قد حدد هذا النصيب فإن الشركة صحيحة ويكون للمضارب الباقي ؛

(١) المغني ، (٢٩/٥) ، ونفس المعنى عن السرخسي ، المبسوط ، (٣٢٧/٢٢) ، مواهب الجليل ، (٣٥٨/٥) .
(٢) الكاساني ، بدائع الصنائع ، (٥٩/٦) ، الباجي ، المنتقى ، (١٦٠/٥) .
(٣) المغني ، (٣٤/٥) ، وحكى ابن تيمية الإجماع على ذلك ، راجع له : الحسبة ، (ص ٣٠) .

لأن العقد إذا بيَّنَ نصيب أحدهما كان ذلك بيانًا في حق الآخر ، كقوله تعالى : ﴿ فَإِن لَّمْ يَكُن لَّهُۥ وَلَدٌ وَوَرِثَهُۥٓ أَبَوَاهُ فَلِأُمِّهِ ٱلثُّلُثُ ﴾ [النساء: ١١] ، ولم يذكر نصيب الأب فعلم أن الباقي له (١) .

أما إذا أغفل العقد تحديد نصيب الحصص المالية أيضًا ، فالظاهر أن الشركة تبطل ، وإن كنت أرى سبيلًا لتصحيحها ، وذلك بأن يرد العامل إلى قراض مثله ، ثم يقسم الباقي على أصحاب الحصص المالية كل بنسبة حصته ؛ لأن الأصل في العقود اعتبارها ما أمكن .

هذا في الفقه الإسلامي ، أما في القانون الوضعي ، فإنه بعد تطور تشريعي مهم أخذ المشرع الوضعي بحل أكثر عدالة ؛ إذ قرر أنه في حالة سكوت عقد الشركة عن ذكر نصيب حصة العمل من الأرباح فإن القاضي يقدر هذا النصيب بمقدار ما يعود على الشركة من فائدة بسببها (٢) .

هـ - وأخيرًا ، فإن نصيب المضارب من الخسائر يقتصر على ضياع جهده ووقته وتخلف ما كان يرجوه من ربح ، ولا يتحمل من الخسارة شيئًا (٣) ؛ فالخسارة يتحملها أصحاب الحصص المالية وحدهم .

يقرر ابن قدامة هذه القاعدة فيقول « الوضيعة على رأس المال يعني الخسران على كل واحد منهما بقدر ماله ، لا نعلم في هذا خلافًا بين أهل العلم » (٤) .

وقد اقترب المشرع الوضعي من هذا الحل ؛ حيث يجوز الاتفاق على إعفاء الشريك

---

(١) راجع : المبسوط ، (٢٥/٢٢) ، ويرى الإمام مالك أن الشركة صحيحة ويرد إلى قراض مثله (أي أن القاضي يقدر نصيب حصة العمل حسب العرف) راجع المدونة ، (٩٠/١٢) .

(٢) المادة (٥١٤/٣) مدني مصري ، المادة (٧) من نظام الشركات السعودي ، وكان القانون المدني الملغي يساوي - في حالة سكوت عقد الشركة - بين حصة العمل وأقل حصة مالية مقدمة للشركة ، وكان هذا الحكم مأخوذ من القانون المدني الفرنسي (مادة ١/١٨٤٤) .

(٣) إلا إذا كانت الخسارة نتيجة إهماله وتقصيره أو تعديه ، أي مخالفة شروط الشركة ، فهنا يتحمل هذا الإهمال والتعدي ولو كان ذلك هو الخسارة كلها ، ،أساس هذه المسؤولية ليس قواعد توزيع الأرباح والخسائر بل قواعد الضمان ، يقول الكاساني : « إذا خالف شرط رب المال صار بمنزلة الغاصب ويعتبر المال مضمونًا عليه » ، البدائع ، (٨٧/٦) .

(٤) المغني ، (٣٣/٥) .

صاحب حصة العمل من المساهمة في الخسائر بشرط ألا يكون قد تقرر له أجرًا عن عمله [١] ، ويبقى الخلاف بين الفقه الإسلامي والقانون الوضعي في أساس الإعفاء ؛ ففي الفقه الإسلامي لا يتحمل الشريك بالعمل من الخسارة إلا فقد مقابل عمله وجهده ولو بغير شرط في العقد لأن هذا هو الأصل ، وفي القانون الوضعي يكون أساس إعفائه من الخسائر اشتراط ذلك في عقد الشركة .

ثانيا : حصة العمل في البنوك الإسلامية :

انتهينا إلى أن صاحب حصة العمل يطلق عليه في الفقه الإسلامي (المضارب أو العامل) وهو من يعمل في مال غيره مقابل نسبة من الربح ، والبنك الإسلامي (كشخص معنوي) يكتسب وصف المضارب بالنسبة لأموال المودعين ؛ حيث يحتفظ النظام الأساسي للبنك بتلك الصفة فينوب البنك شرعًا عن مجموع المودعين في استثمار ودائعهم ، وله كافة الصلاحيات في تحديد أوجه الاستثمار واختبار القائمين به [٢] .

وعمل البنك الإسلامي كمضارب على هذا النحو يتم بعد تأسيس البنك وقيامه من الناحية القانونية واكتسابه الشخصية المعنوية ، وطالما قد سلمنا بفكرة الشخصية المعنوية ، فإن قيام الشخص المعنوي بدور المضارب يعد - في رأيي - أمرًا جائزًا ولا اعتراض عليه ، غير أن مناط البحث ليس هو حصة العمل التي يقدمها البنك الإسلامي (كشخص معنوي) مضاربة في أموال الغير ؛ بل المناط هو حصة العمل التي تدخل في تأسيس البنك ذاته .

لم تصرح وثائق البنوك الإسلامية بقبول حصص عمل في تأسيسها ، غير أن إمعان النظر في نصوص تلك الوثائق يكشف لنا عن حصص عمل يقدمها مجلس إدارة البنك الذي يعتبر في مركز المضارب .

---

(١) المادة (٢/٥١٥) مدني مصري ، المادة (٧) من شركات سعودي ، المادة (٦/٢٤٩) من القانون المدني السوداني .

(٢) المادتان (١٩ ، ٢٢) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري (معدلتان) ، المادة (١/٥) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٣/٤) من نظام بنك دبي الإسلامي ، المادة (٣) بند (٣) من نظام بنك البحرين ، والبند (٥) من شروط المضاربة الملحقة بنظام بنك التقوى ، البند سابقًا (ج) من نظام البنك الإسلامي الماليزي ، وانظر لاحقًا المطلب الأول من المبحث الثاني لهذا الفصل .

فمن ناحية يتم تعيين أعضاء المجلس طبقًا لنصوص النظام بمعرفة الجمعية العامة (أصحاب رأس المال) ، ومن ناحية أخرى يحتفظ النظام لمجلس الإدارة بأوسع السلطات في إدارة البنك عدا ما احتفظ به صراحة للجمعية العامة [١] .

فاختصاص تلك الأخيرة ببعض القرارات المهمة (كالقرار بزيادة رأس المال ، أو حل البنك) ، هو نوع تقييد المضاربة بالشروط التي تنافي مقتضى العقد ؛ حيث يجوز لرب المال أن يشترط على المضارب أن يتعامل في منتجات معينة ، أو مع شركة معينة ، أو أن يسافر بالمال ، أو لا يسافر به [٢] .

فسلب مجلس الإدارة بعض الاختصاصات لا يؤثر في مركزه كمضارب ، ولا يؤثر كذلك كون أعضائه من المساهمين في البنك ؛ لأن العضو لا يعمل في ماله ؛ بل في مال غيره دائمًا ؛ بل في مال البنك كشخص معنوي ، ومن هنا تبدو عدم صحة الرأي القائل [٣] ، بأن أعضاء مجلس الإدارة ؛ يعتبرون مضاربين حين يعملون في أموال غيرهم من الشركاء وليسوا كذلك حين يعملون في أموال أنفسهم .

وأخيرًا فإن المضارب في الفقه الإسلامي يعمل لقاء حصة من الربح ، وهذا هو وضع أعضاء مجلس الإدارة ؛ حيث لا يستحقون أجرًا عن إدارتهم ، وإنما نسبة من الربح حددها النظام بما لا يزيد عن (١٠٪) من صافي الأرباح بعد خصم الاستهلاكات والاحتياطات ، وتوزيع نسبة لا تقل عن (٥٪) للمساهمين [٤] .

المطلب الثالث : نظام الأسهم ومدى ملاءمته للبنوك الإسلامية :

تأخذ معظم البنوك الإسلامية شكل شركة المساهمة ، وفي الشكل يقسم رأس المال إلى أسهم متساوية القيمة تطرح للاكتتاب ؛ ولذلك قسمت البنوك الإسلامية رأس مالها

---

(١) المادة (٣١) من نظام بنك فيصل (المصري) ، المادة (٢٥) من نظام بنك البحرين ، المادة (٢٨) من مصرف قطر ، المادة (٢٨) من نظام بنك دبي ، المادة (٢٨) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية .

(٢) الكاساني ، بدائع الصنائع ، (١٠٠/٦) ، ابن قدامة ، المغني ، (٦٢/٥) وما بعدها .

(٣) المرحوم الشيخ علي الخفيف ، مرجع سابق ، (ص ٩٧) ، د. السيد علي السيد ، مرجع سابق ، (ص ٤٧) .

(٤) المادة (٣٠) من نظام بنك البحرين الإسلامي ، المادة (٣/٤٤) من نظام مصرف قطر ، المادة (٣٤) من نظام بنك دبي الإسلامي ، المادة (٤/٥٢) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية (مصر) ، المادة (٤٢) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري .

إلى أسهم ، وحتى البنوك التي أخذت شكل المؤسسة العامة كالبنك الإسلامي للتنمية ، فضلت نظام رأس المال وقسمت نظام رأس مالها إلى أسهم ، وقبل أن نتكلم عن أنواع الأسهم ومدى ملاءمتها وكيفية تداولها ، يجب أن نلقي الضوء على عملية الاكتتاب .

يقصد بالاكتتاب انضمام الشخص إلى عقد الشركة ودفعه قيمة السهم ، ويعطي المكتتب مقابلًا لذلك سهمًا يكتسب به صفة الشريك بعد إتمام إجراءات التأسيس ، والاكتتاب بهذا المعنى هو تصرف قانوني يعتبر في رأيي عقدًا بين المكتتب والشركة تحت التأسيس ، وقد يكون الاكتتاب عامًا أو غير عام ، فيكون عامًا إذا تم عرض الأسهم على الجمهور في نشرة عامة ، وتم طرحها لدعوة أشخاص غير محددين سلفًا بذواتهم ، ويكون غير عام إذا تم بدون نشرة عامة ، أو وجهت الدعوة إلى أشخاص محددين سلفًا بذواتهم ، والقاعدة أن الحد الأدنى للاكتتاب هو سهم واحد ، وليس هناك حد أقصى لعدد الأسهم التي يكتتب فيها المساهم ، ومع ذلك نصت المادة (١١) من نظام بنك البحرين على أن الحد الأدنى هو عشرة أسهم ، والأقصى هو عشرون ألف سهم ، وهو نفس الحد الأقصى لبنك التقوى ؛ أما نظام بيت التمويل الكويتي (م ١١ من النظام) ، فيقرر أنه لا يجوز لأي شخص أن يكتتب في أكثر من (٥٠ سهمًا) ، كما لا يجوز أن يتملك في أي وقت أكثر من أربعة آلاف سهم .

وفي بيت التمويل الإسلامي العالمي (م ٧/٣ من النظام) لا يجوز - لا عند الاكتتاب في رأس المال الأصلي ، أو أي زيادة في رأس المال ، أو عند التنازل عن الأسهم - أن يتملك مساهم واحد أكثر من (٥٪) من مجموع الأسهم إذا تعلق الأمر بشخص طبيعي أو أكثر من (١٥٪) إذا تعلق بشخص معنوي ، وذلك حماية لاستقلال المشروع وتجنب وقوعه تحت سيطرة كبار المساهمين .

أولا : انواع الأسهم ومدى ملاءمة كل نوع :

الأول : انواع الأسهم من حيث شكلها :

تنقسم الأسهم من حيث شكلها إلى أسهم اسمية وأسهم لحاملها وأسهم للأمر أو للأذن .

فالسهم الاسمي هو الذي يحمل اسم صاحبه ، ويتم تداوله عن طريق القيد في سجلات خاصة يعدها صك لهذا الغرض ، أما السهم لحامله فلا يذكر فيه اسم المساهم ؛

بل يحمل رقمًا مسلسلًا ويتم تداوله بمجرد التسليم ؛ إذ يعتبر منقولًا ماديًا تطبق بشأنه قاعدة « الحيازة في المنقول سند الملكية » والسهم للأمر ، أو للأذن هو الذي يصدر لأمر شخص معين وتنتقل ملكيته بطريقة التظهير ، أي بكتابة على ظهر الصك تفيد نقل ملكيته من المظهر إلى المظهر إليه ، كالأوراق التجارية دون الرجوع إلى الشركة .

ويعتبر السهم الاسمي أكثر ملاءمة للبنوك الإسلامية ؛ لأن هذا الشكل يمكن البنك من الرقابة على تداول الأسهم ، وبالتالي مراقبة جنسية المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة كي يظل البنك محتفظًا بطابعه الإسلامي ، ولهذا فقد نصت وثائق البنوك الإسلامية على أن أسهمها اسمية [١] .

أما دار المال الإسلامي فقد سلكت مسلكًا مغايرًا ؛ حيث أصدرت شهادات الوحدات السهمية لحاملها وقابلة للتداول [٢] ، غير أنه تم تعديل عقد التأسيس في (٣٠ من يوليو ١٩٨٤م) ، وتم استبدال جميع الشهادات السهمية لحاملها ، والمصدرة سابقًا بشهادات اسمية مسجلة ، وأوضحت نشرة دليل المساهمين الصادرة عن الدار أن الهدف من وراء الاستبدال هو تنظيم ورقابة حركة تداول الأسهم .

الثاني : أنواع الأسهم من حيث موضوعها وما تمثله من حقوق :

أ - بالنظر إلى موضوعها تنقسم الأسهم إلى أسهم نقدية وأسهم عينية ؛ فالأولى تكون مقابلًا لحصص نقدية ، والثانية تعطى لمن قدم حصصًا عينية ، وتفرق التشريعات الوطنية بين النوعين من حيث سداد نسبة من قيمة الأسهم الاسمية عند الاكتتاب ، فإنه يشترط سداد قيمة الأسهم العينية كاملة [٣] ، وقد سبق أن أوضحنا أنه لم تدخل حصص عينية في

---

(١) المادة (٧) من اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية ، المادة (١٠) من نظام بنك فيصل (المصري) ، المادة (٣/٤) من نظام بيت التمويل الإسلامي العالمي ، المادة (٩) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٨) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية (مصر) ، المادة (٦) من نظام بنك دبي الإسلامي ، المادة (١١) من النظام بنك البحرين الإسلامي ، المادة (٩) من نظام مصرف قطر الإسلامي ، المادة (٦) من نظام البنك الإسلامي السوداني .

(٢) المادة (١/٤) من عقد التأسيس .

(٣) المادة (٦/٢٥) من نظام الشركات المصري ، المادة (٥/١٩٣) من قانون الشركات الفرنسي ، المادة (٢/١٠٥) من قانون الشركات الكويتي .

تأسيس البنوك الإسلامية ، وبالتالي فلم تصدر تلك البنوك أسهمًا عينية ؛ بل إن النظام الأساسي لبعض البنوك نص على وجوب أن تكون الأسهم كلها نقدية (١) ، ولا اعتراض في أحكام الفقه الإسلامي على تقسيم الأسهم إلى هذين النوعين ، ولا على إصدار أسهم عينية ، طالما تم هذا الإصدار بتراضي الشركاء ، وموافقتهم على نصوص النظام الأساسي التي تقرر ذلك ، ولم يترتب عليه ضرر أو ظلم لحملة هذا النوع أو ذلك تطبيقًا لقاعدة التراضي في المسائل التجارية المأخوذة من قوله تعالى : ﴿ إِلَّآ أَن تَكُونَ تِجَـٰرَةً عَن تَرَاضٍ مِّنكُمْ ﴾ [النساء: ٢٩] ، وقوله ﷺ : « **لا ضرر ولا ضرار** » .

ب - وبالنظر على ما ترتبه الأسهم من حقوق ، تنقسم إلى أسهم عادية وأسهم ممتازة ، تلك الأخيرة تمنح لصاحبها الحق في الحصول على نسبة محددة من الأرباح قبل التوزيع ، أو حق الأولوية في موجودات الشركة (البنك) عند حلها ، أو أن يكون للسهم الممتاز أكثر من صوت في الجمعية العامة .

ويشترط لإصدار هذه الأسهم الممتازة أن تؤدي إلى الإخلال بالمساواة بين المساهمين ، وهذا يتحقق بأن يكون الاكتتاب في تلك الأسهم غير قاصر على أشخاص معينين ، وإنما ينص نظام الشركة على النوعين ويحدد مزايا كل نوع ويترك لكل مكتتب أن يختار النوع الذي يريده .

ولمعرفة حكم الشريعة الإسلامية في إصدار الأسهم الممتازة ، يجب النظر إلى أن محل الامتياز على ناتج التصفية والذي يخول صاحبه حق استيفاء قيمة رأس ماله قبل أصحاب الأسهم العادية لا قيمة له إلا إذا كانت موجودات الشركة أقل من رأسمالها ، وفي هذه الحالة يبدو أن فقهاء الشريعة لا يجيزون مثل هذا الامتياز ؛ لأن نقص الموجودات عن قيمة رأس المال معناه أن الشركة منيت بخسارة ، والخسارة توزع على الشركاء كل بنسبة رأس ماله (٢) ، فقد مرت بنا عبارة ابن قدامة التي يقول فيها : « الوضيعة على رأس المال ، يعني الخسران على كل واحد منهما بقدر ماله ، لا نعلم في هذا خلافًا بين أهل العلم ، وبه يقول أبو حنيفة والشافعي وغيرهما » (٣) .

---

(١) المادة (٧) من نظام بيت التمويل الكويتي .

(٢) الكاساني ، بدائع الصنائع ، (٦٢/٦) ، الرملي ، نهاية المحتاج ، (١٢/٥) ، البهوتي ، شرح منتهى الإرادات ، (٣٢٥/٢) ، الرافعي ، فتح العزيز ، (٤٢٤/١٠) ، ابن حزم ، المحلى ، (١٢٥/٨) .

(٣) المغني ، (٣٣/٥) .

ويقول الدردير – من المالكية – : « والخسر بينهما بقدر المالين مناصفة وغيرها ، وفسد بشرط التفاوت في ذلك عند العقد ، ويفسخ إن اطلع على ذلك قبيل العميل »[١] ، ومؤدى ذلك فساد عقد الشركة الذي يقرر إصدار امتياز هذا النوع .

لأن حصوله صاحب السهم الممتاز على كامل رأس ماله من موجودات الشركة ، معناه أنه لا يساهم في خسائرها وهو غير جائز .

أما الامتياز الذي يتمثل في منح السهم أكثر من صوت في الجمعية العامة ؛ فالعبرة في إباحته أو حظره تدور مع علة تقريره ، فإذا كان في الشركة (البنك) مساهمون أجانب (غير مسلمين) وكان هدف تقرير هذا الامتياز للأسهم المملوكة لأطراف مسلمة ، هو إحكام سيطرتهم على البنك وضمان عدم خروجه على قواعد الشرع ، كنا بصدد مصلحة معتبرة شرعًا ، أما إذا كان الهدف من تقرير الامتياز تغليب أقلية المساهمين على الأكثرية ، كنا أمام حالة إضرار تحول دونها أحكام الشريعة العادلة .

وأما عن الامتياز الذي يتمثل في الحصول على نسبة من الأرباح قبل التوزيع ، ثم يوزع الباقي على الأسهم الممتازة والعادية فقد ذهب رأي[٢] ، إلى عدم جوازه مستندًا إلى أن الربح يستحق بالمال أو بالعمل أو بالضمان ، وربح الأسهم الممتازة لا يكون على أساس أي منها .

وفي رأيي أن هذا الاستناد غير مُسلَّم ؛ لأن نظام الأسهم الممتازة بنسبة من الأرباح قبل التوزيع لا تزيد في تكييفها القانوني والشرعي على كونها حالة يتفق فيها الشركاء على تقسيم الأرباح بنسبة تختلف عن نسبة رأس المال ، وهذا جائز عند جمهور الحنفية والحنابلة ، ويقول محمد بن الحسن الشيباني : « والربح بينهما على ما اصطلحا عليه ؛ لأنه قد يكون أحدهما أبصر بالشراء والبيع ، فيأخذ فضل الربح لفضل البصر فهذا لا بأس به »[٣] ، فضلًا عن أن هذا الامتياز لا يؤدي إلى قطع الشركة في الربح ؛ إذ إنه ليس محددًا بمبلغ معين ، بل بنسبة مئوية .

---

(١) الشرح الصغير ، بهامش بلغة السالك ، (٢/١٧٠) .

(٢) د. عبد العزيز الخياط ، مرجع سابق ، (ص ١٦١) .

(٣) الأمالي ، (ص ٤٠) مشار إليه في د. السيد علي السيد (ص ١١٣) ، ونفس المعنى عند البهوتي ، راجع شرح منتهى الإيرادات ، (٢/٣٢١) ، تحفة الفقهاء لعلاء الدين السمرقندي ، (٣/٧) ، المغني ، (٥/٢٧) .

الثالث : أنواع الأسهم من حيث علاقتها برأس المال :

تنقسم الأسهم إلى أسهم رأس المال وأسهم تمتع ، النوع الأول لا يتسلم صاحبه قيمته الاسمية إلا بعد حل الشركة ودون انتظار إلى موعد حلها وتصفيتها ، وتلجأ الشركات إلى استهلاك أسهمها إذا كانت تخشى هلاك موجوداتها عند انتهاء مدتها ، ويظل لأصحاب أسهم التمتع وصف الشريك فلهم الحق في الحصول على الأرباح والتصويت في الجمعية العامة ، غير أنه ليس لهم حق في موجودات الشركة إلا فيما يفيض بعد سداد قيمة أسهم رأس المال .

ويبدو للوهلة الأولى أن المساهم الذي يسترد القيمة الاسمية لأسهمه أثناء حياة الشركة ، يكون قد استرد رأس ماله ؛ ومن ثم ينتفي عنه وصف الشريك ، إلا أن الحقيقة خلاف ذلك ؛ لأن استهلاك الأسهم (أي رد قيمتها الاسمية للمساهم) لا يتم من رأس المال ولا من الاحتياطي القانوني ؛ بل من الأرباح القابلة للتوزيع [1] ، (أو من الاحتياطي) ومعنى ذلك أن رأس المال باقي على حاله ، وما يحصل عليه صاحب سهم التمتع هو في حقيقته أرباح ، وتسميتها (القيمة الاسمية للسهم) لا يغير من هذه الحقيقة ، وواضح أن التسمية مقصود بها تهدئة خواطر المساهمين في حالة هلاك موجودات الشركة عند انتهاء مدتها ؛ إذ يشعر المساهم أنه حصل على رأس ماله .

ولما كانت الشريعة الإسلامية تقيم أحكامها على الحقائق والمعاني وليس الأشكال والمباني ، فإن نظام أسهم التمتع يعد مقبولًا ، فقد يشترط أن يتم الاستهلاك برد جزء من القيمة الاسمية لجميع الأسهم سنويًا ، فلا يجوز الاستهلاك بنظام القرعة لعدم عدالته في حالة هلاك موجودات الشركة أو إصابتها بخسائر ؛ إذ يكون المساهم الذي استهلكت أسهمه في مركز أفضل من الذي لم تصبه القرعة .

على أن التجديد الحقيقي في أنواع الأسهم وما ترتبه من حقوق أتى بها قانون البحرين ؛ حيث أجاز القرار الوزاري رقم (١٧ لسنة ١٩٨٦م) تأسيس شركات مساهمة تعمل وفقًا لأحكام الشريعة الإسلامية ، وتصدر نوعين من الأسهم ، أحدهما يملك حق التصويت (أسهم الإدارة) والثاني يملك حق المشاركة في الأرباح دون

---

(١) المادة (١١٤) من قانون الشركات الكويتي ، المادة (١٧١) من قانون الشركات لدولة الإمارات العربية ، المادة (١١٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الشركات المصري .

التصويت (أسهم المشاركة) .

وأسهم الإدارة تمثل رأس المال الثابت للشركة ، أما أسهم المشاركة فتتمثل في رأس المال المتغير ؛ حيث يتم بيع هذا النوع من الأسهم للراغبين في الشراء مباشرة (أو عن طريق الاكتتاب العام) في صورة أسهم مشاركة في مجال واحد أو أكثر من مجالات الأنشطة التي تقوم بها الشركة ، وتخصص لها موجودات معينة من الموجودات الخاصة بتلك الأنشطة ، ويجب ألا يتجاوز رأس المال المدفوع في أسهم المشاركة نسبة (٩ : ١) من رأس المال المدفوع في أسهم الإدارة ، ويكون رأس مال الشركة المتغير ممثلًا في القيمة الاسمية لأسهم المشاركة المباعة وقت إعداد المركز المالي للشركة .

وأسهم المشاركة قابلة للتداول بالبيع والشراء ، مع وجود تعهد دائم من جانب البنك المصدر (والبنوك الإسلامية المتضامنة معه) بشراء ما قد يعرض عليهم من أسهم مشاركة وفقًا للأسعار المعلنة ، ومع ذلك من حق المستثمر استرداد قيمة أسهمه بعد مرور فترة معينة طبقًا لشروط كل إصدار على حدة ، وذلك حسب السعر الذي يتم الاتفاق عليه بين الطرفين .

وطبقًا لهذا النظام تم تأسيس شركة الأمين للأوراق المالية ، وشركة التوفيق للصناديق الاستثمارية ، وكل منهما شركة مساهمة بحرينية ذات رأس مال متغير .

هذا ولم تأخذ البنوك الإسلامية - كقاعدة - بنظام الأسهم الممتازة ولا بنظام أسهم التمتع ؛ لأن إصدار أسهم من تلك الأنواع لا يتم إلَّا بناء على نص في النظام الأساسي للبنك ، وقد جاءت تلك الوثائق خالية من أية نصوص تقرر ذلك ؛ بل إن بعض الوثائق نصت على أن يكون « كل سهم يخول الحق في حصة متساوية لحصة غيره ، بلا تمييز في ملكية موجودات الشركة ، وفي الأرباح المقسمة » [1] .

واستثناءً من تلك القاعدة أخذ بنك التقوى بنوع من الأسهم الممتازة لا يحق لحاملها الحضور أو التصويت في الجمعية العامة للشركة ، ويجوز للمكتتب فيها أن يدفع ثلث قيمتها الاسمية فقط عند الاكتتاب ، أمَّا الأسهم العادية فيسمح لحاملها بالحضور

---

(١) المادة (١٦) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (١٤) من نظام بيت التمويل الكويتي ، والمادة (١٦) من نظام مصرف قطر الإسلامي ، البند رابعًا (٤) من عقد تأسيس دار المال الإسلامي .

والتصويت في الجمعية العامة ، ويجب عليهم دفع قيمتها كاملة عند الاكتتاب [١] .

هذا وقد أجاز نظام البنك الأخذ بنظام أسهم التمتع ؛ حيث يمكن « إصدار أسهم امتياز أخرى بشروط مؤداها أن هذه الأسهم قابلة للتناقص بإعادة قيمتها لأصحابها بما قد تحدده الشركة من شروط قبل إصدار هذه الأسهم » [٢] .

ثانيا : تداول الأسهم :

تأخذ البنوك الإسلامية شكل الشركات المساهمة ، وأسهم تلك الشركات قابلة للتداول بالطرق التجارية ؛ حيث يتم التصرف فيها دون اتباع الإجراءات المقررة في القانون المدني لحوالة الحق ، ويتم هذا التصرف طبقًا لشكل السهم ، ولما كانت أسهم البنوك الإسلامية كلها اسمية فإن تداولها ونقل ملكيتها يتم بالقيد في سجل خاص بعد تقديم إقرار موقع عليه من المتنازل والمتنازل إليه [٣] ، ويعتبر حق المساهم في التنازل عن أسهمه من النظام العام بحيث لا يجوز النص على خلاف ذلك في نظام الشركة [٤] .

ومع ذلك يجوز – استثناء – وضع بعض القيود على حرية تداول الأسهم ، وقد ترد هذه القيود في التشريع الوطني فتسمى بنودًا قانونية ، وقد ترد في نظام الشركة فتسمى قيودًا نظامية أو اتفاقية .

ومن أمثلة القيود القانونية منع تداول أسهم المؤسسين (أو الأسهم التي تعطى مقابل حصص عينية) فترة معينة يتضح فيها المركز المالي للشركة [٥] ؛ ومنع عضو مجلس الإدارة من التصرف في أسهم الضمان المقدمة منه طوال فترة عضويته ، وكذلك منع تداول أسهم العمل التي تقدمها الشركة للعاملين فيها كطريق من طرق اشتراكهم في

---

(١) المادة (٥) من عقد تأسيس البنك .

(٢) المادة (٥) من عقد النظام الأساسي للبنك .

(٣) راجع على سبيل المثال المادة (١١) من نظام مصرف قطر الإسلامي ، المادة (١٩) من نظام بنك البحرين الإسلامي ، المادة (٣/٩) من نظام بنك دبي .

(٤) المادة (١٣٩) من اللائحة التنفيذية لقانون الشركات المصري (١٥٩) لسنة (١٩٨١م) .

(٥) المادة (١/١٤٥) من قانون الشركات المصري حددت هذه الفترة بنشر ميزانية الشركة عن سنتين ماليتين لا تقل كل منهما عن اثني عشر شهرًا من تاريخ تأسيس الشركة ، المادة (١٠٩) من قانون الشركات الكويتي ، حددت تلك الفترة بثلاث سنوات من تاريخ تأسيس الشركة نهائيًا ، وراجع المادة (١٧٣) من قانون الشركات لدولة الإمارات العربية ؛ حيث حددت هذه المادة بعامين .

الإدارة ، وأخيرًا منع تداول الأسهم النقدية بأزيد من قيمتها الاسمية - لفترة محددة (١) .

ومن الواضح أن البنوك الإسلامية التي يتم تأسيسها طبقًا لقوانين الشركات تخضع لتلك القيود القانونية ؛ بل إن بعض البنوك التي أنشئت بقانون مستقل أخذ نظامها ببعض هذه القيود ، من ذلك المادة (١٢) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري (قبل تعديلها) التي حظرت على مؤسسي البنك نقل ملكية كل أو بعض أسهمهم طول مدة البنك دون موافقة باقي المؤسسين .

وأما القيود الاتفاقية فتأخذ ثلاثة اتجاهات : أولها : منح المساهمين في الشركة حق الأفضلية في شراء الأسهم المتنازل عنها ، الثاني : حق الشركة في شراء الأسهم المتنازل عنها وهو ما يسمى بحق الاسترداد ، والاتجاه الثالث : يستلزم موافقة الشركة (ممثلة في الجمعية العامة أو مجلس الإدارة) على المساهمين الجدد المتنازل إليهم وهو ما يعرف بشرط الموافقة ، وقد أخذت وثائق البنوك الإسلامية بتلك القيود وزادت عليها .

فقد أخذ بيت التمويل الإسلامي العالمي بحق الأفضلية حيث قرر للمساهمين حق أولوية تملك الأسهم المتنازل عنها (٢) ، وأخذ البنك الإسلامي للتنمية بحق الاسترداد ؛ حيث نصت الاتفاقية على أنه لا يجوز تحويل الأسهم التي يمتلكها العضو في حالة انسحاب هذا الأخير (٣) .

أما شرط الموافقة فقد كان هو الشرط الغالب ؛ حيث تبنته وثائق معظم البنوك الإسلامية (٤) ، فلا تنتقل ملكية الأسهم المتنازل عنها إلى المتنازل إليه إلا بموافقة السلطات المختصة في البنك ، وفي حالة عدم الموافقة على التنازل إليه يفرض القانون على الشركة (البنك) تقديم متنازل إليه آخر ليشتري الأسهم أو شراء الشركة للأسهم

---

(١) حتى نشر حساب الأرباح والخسائر عن سنة مالية كاملة (م ٤٦ شركات مصري) ، المادة (١٠٦) من قانون الشركات الكويتي ، وقارن المادة (١٧٥) من قانون الشركة لدولة الإمارات العربية حيث يجوز للشركة أن تنص في نظامها على عدم تداول الأسهم المؤقتة قبل نشر الميزانية عن السنة المالية الأولى .

(٢) المادة (٣) من النظام الأساسي .

(٣) المادتان (١/٧) ، (٢/٤٥) من اتفاقية البنك .

(٤) المادة (١٤) من نظام بنك التقوى ، المادة (٩) من نظام البنك الإسلامي السوداني ، المادة (٧) من بنك دبي الإسلامي ، المادة (٢٠) من لائحة المصرف الإسلامي التعاوني (بنجلاديش) ، وقارن المادة (٢/٣) من نظام المصرف العربي الدولي ؛ حيث يشترط موافقة ثلثي أعضاء مجلس الإدارة على التنازل .

المتنازل عنها [١] ، وقد أخذ نظام بنك التقوى بالحل الأول ؛ حيث يلتزم مجلس الإدارة بإيجاد مشترٍ آخر يحظى بالموافقة [٢] .

وعلاوة على ذلك تشترط بعض البنوك شروطًا خاصة في المتنازل إليه ، فأسهم بيت التمويل الكويتي لا يجوز لغير الكويتيين تملكها ، وتختم أسهم المصرف الإسلامي الدولي ، للاستثمار والتنمية بخاتم يفيد حظر تداولها لغير المصريين وفي جميع الأحوال لا يجوز نقل ملكية الأسهم إلى غير المسلمين [٣] ، ويشترط نظام بنك فيصل الإسلامي المصري أن يكون المسلم المتنازل إليه مؤمنًا بفكرة البنك الإسلامي وملتزمًا بأحكام الشريعة الإسلامية مع مراعاة ألا تقل الأسهم المملوكة للمصريين عن (٥١٪) من رأس مال البنك [٤] ، وأخيرًا فإن أسهم بنك دبي الإسلامي لا يجوز تملكها لغير رعايا دولة الإمارات العربية المتحدة إلا بموافقة مجلس الإدارة وصدور قرار أميري من الحاكم [٥] .

وتعتبر تلك القيود مشروعة استنادًا إلى الأصل العام الذي يقضي بأن الشروط الرضائية جائزة إلا شرطًا أحل حرامًا أو حرم حلالًا ، فضلًا عن أنها تحقق مصالح معتبرة شرعًا ؛ إذ الهدف من هذه القيود هو أن يحتفظ البنك بطابعه الإسلامي وذلك بعدم تسرب أسهمه إلى أفراد غير مسلمين ، أو إلى دول غير إسلامية ، أو قد تهدف إلى تحقيق الاستقرار داخل البنك ؛ حتى لا يفاجأ الشركاء بشريك لا يرغبون في مشاركته وإن كان مسلمًا للتخلص من ضرر المشاركة ، يقول الإمام ابن تيمية : « يجوز للشريك أن ينتزع النصف المشفوع فيه من المشتري بمثل الثمن الذي اشتراه به لا بزيادة للتخلص من ضرر المشاركة والمقاسمة ، وهذا ثابت بالسنة المستفيضة وإجماع العلماء » [٦] .

المطلب الرابع : باقي حقوق المساهمين :

لا تتعلق حقوق المساهمين برأس المال فقط وإنما بالاحتياطات والمخصصات الأخرى

---

(١) المادة (١٤١/ح) من اللائحة التنفيذية لقانون الشركات المصري .

(٢) المادة (١٦) من النظام .

(٣) المادة (٩) من النظام ، ويشترط أن يكون المشتري لأسهم بنك البحرين بحريني الجنسية (م ١٩ من النظام) .

(٤) المادتان (١٠ ، ١١) من النظام .

(٥) المادتان (١٢) من النظام بعد تعديلها .

(٦) المادة (٧) من النظام .

وكذا الأرباح المرحلة ؛ لأن تلك الاحتياطات هي في حقيقتها أرباح لم يتم توزيعها ؛ إذ تقتضي الإدارة السليمة للبنك عدم توزيع كل ما يتحقق من أرباح ؛ بل يقتطع جزء منها لمواجهة ما قد يفاجأ به البنك من خسائر في السنوات المقبلة ، أو يجعل منه مصدرًا لتمويل أنشطته التوسعية دون اللجوء إلى الاقتراض .

ولذلك يلزم القانون الشركات المساهمة بتجنيب جزء من الأرباح لتكوين احتياطي قانوني ، وقد يوجب نظام الشركة تكوين احتياطي آخر يعرف بالاحتياطي النظامي ، كما يجوز للشركة - دون نص في النظام - تكوين احتياطي اختياري لمواجهة ظروف غير متوقعة أو نفقات غير منظورة ؛ فالاحتياطي على ثلاثة أنواع : قانوني ونظامي واختياري .

فالاحتياطي القانوني يفرضه القانون ، ويعين الحد الأدنى الذي يجب اقتطاعه ، وعادة ما يصرح للجمعية العامة بوقف تجنيب هذا الاحتياطي إذا بلغ ما يساوي نصف رأس المال (١) ، فإذا نقص عن هذا الحد يجب على الشركة أن تعاود الاقتطاع مرة أخرى حتى يصل إلى القدر المذكور .

هذا الاحتياطي القانوني يأخذ حكم رأس المال ، ويعتبر ضمانًا تكميليًا لدائني الشركة ؛ ومن ثم لا يجوز للشركة أن تتصرف فيه أو توزعه على المساهمين .

ويقف هذا الاحتياطي كخط دفاع عن رأس المال فيستخدم في تغطية الخسائر ويجوز ضمه إلى رأس المال باتباع الإجراءات المقررة لزيادة رأس المال .

والاحتياطي النظامي يتم اقتطاعه بناء على نص في نظام الشركة ، وقد يحدد النظام وجوه إنفاق هذا الاحتياط ؛ فيجوز إنفاقه في غير ما رصد له ، فإذا سكت النظام عن تحديد تلك الوجوه جاز للجمعية العامة أن تقرر استخدامه في ما يعود بالنفع على الشركة أو على المساهمين (٢) .

---

(١) المادة (٤٠/٢) من قانون الشركات المصري ، ويبلغ الحد الأدنى الذي يجب اقتطاعه (٥٪) من صافي الربح ، يرتفع إلى (١٠٪) من قانون الشركات الكويتي (م ١٦٧) .

(٢) المادة (٤٠/٥) من قانون الشركات المصري ، المادة (١٦٧/٢) من قانون الشركات الكويتي تقرر أن للجمعية العمومية استعمال الاحتياطي الذي يزيد على (٥٠٪) من رأس المال في الوجوه التي تراها لصالح الشركة ومساهميها .

أما عن الاحتياطي الاختياري فتقرره الجمعية العامة للشركة (بناء على اقتراح مجلس الإدارة) في سنة مالية معينة لمواجهة حاجة عارضة ، فيستخدم فيما خصص له ، ويجوز للجمعية العامة التصرف في هذا الاحتياطي ، ولها أن تقرر توزيعه على المساهمين أو توجيهه أي وجهة تراها .

قد أخذت البنوك التقليدية بنظام الاحتياطات ؛ فتقضي المادة (٥٣) من نظام المصرف العربي الدولي بأن يبدأ اقتطاع مبلغ يوازي (١٠٪) من الأرباح الصافية لتكوين احتياطي رأس المال ، ويقف هذا الاقتطاع متى بلغ مجموع الاحتياطي قدرًا يوازي (١٠٠ ٪) من رأس مال المصرف المدفوع .

وإذا نقص الاحتياطي لسبب من الأسباب تعين العودة إلى الاقتطاع ، فهذا النص يقرر الاحتياطي القانوني .

أما الاحتياطي الاختياري فإن مجلس الإدارة يقترح على الجمعية العامة للمصرف اقتطاعه وتحديد نسبته ، ويطلق عليه احتياطي طوارئ (١) ، إلى جانب الحصة الإضافية من الأرباح ، والتي قد ترحل للسنة المقبلة ، أو تخصص لإنشاء احتياطي للاستهلاك غير العادي (٢) .

هذا عن الوضع في قوانين الشركات والبنوك غير الإسلامية ، فهل تعتبر فكرة الاحتياطي مقبولة من أحكام الفقه الإسلامي ، وهل أخذت بها البنوك الإسلامية .

الاحتياطي أيًا كان نوعه هو في حقيقته أرباحًا يخصصها القانون أو نظام الشركة لأغراض معينة تفيد الشركة وتؤمن نشاطها ، والأرباح بعد تحققها وقبل توزيعها مملوكة للشركة كشخص معنوي ، غير أن حق الشركاء يتعلق بها بمجرد تحققها ؛ إذ الحصول على الربح هو الغرض النهائي من تأسيس الشركة ، وتنازل الشركاء عن حقهم في جزء من الأرباح أمر يخصهم وحدهم ، كما أن رضاءهم بتأسيس الشركة في ظل قانون يفرض تجنيب جزء من الأرباح يعد تنازلًا منهم عن حقهم في اقتسام هذا الجزء ، وهذا الرضاء هو أساس مشروعية تجنيب الاحتياطي من وجهة نظر الفقه الإسلامي الذي يقرر صحة الشروط الرضائية ؛ فالقاعدة : « أن المسلمين عند شروطهم إلا شرطًا أحل حرامًا أو حرم حلالًا » .

---

(١) المادة (٥٣/أ) من نظام المصرف .

(٢) نفس المادة السابقة فقرة (د) .

وانطلاقًا من هذه المشروعية أخذت البنوك الإسلامية بفكرة تجنيب الاحتياطي بأنواعه الثلاثة [(١)] .

فالاحتياطي الإجباري (القانوني) يتكون باقتطاع نسبة (١٠٪) من الأرباح الصافية في كل من بنك البحرين وبيت التمويل الكويتي والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية وبنك فيصل الإسلامي المصري ، وترتفع هذه النسبة إلى (٢٠٪) في مصرف قطر الإسلامي ، وتخضع هذه النسبة لتقدير مجلس الإدارة في بنك التقوى ، ولا يجوز إيقاف تجنيب هذا الاحتياطي إلا إذا بلغ ما يعادل رأس المال المصدر في مصرف قطر وبنك فيصل الإسلامي المصري ، ويجوز في هذين الأخيرين أن تقرر الجمعية العامة عدم إيقاف التجنيب حتى يبلغ الاحتياطي ما يعادل ثلاثة أمثال رأس المال [(٢)] ، وتهبط هذه النسبة إلى (٢٥٪) من رأس المال المصدر في بنك البحرين ، ويخضع أمر إيقاف التجنيب إلى تقدير الجمعية العامة في بيت التمويل الكويتي متى بلغ ما يعادل (٥٠٪) من رأس المال ، وإلى مطلق تقدير مجلس الإدارة في بنك التقوى .

ونظرًا لارتفاع نسبة الاحتياطي القانوني على هذا النحو ، فلم تأخذ البنوك الإسلامية بفكرة الاحتياطي النظامي باستثناء بيت التمويل الكويتي ، وإن كانت المادة (٢/٥٨) من النظام ، أطلقت عليه اسم (الاحتياطي الاختياري) ، إلا أنه في حقيقته احتياطي نظامي ؛ لأن النظام هو الذي قرره وحدد نسبة اقتطاعه بـ (١٠ ٪) من الأرباح الصافية .

وأخيرًا فقد أخذت كل البنوك الإسلامية بفكرة الاحتياطي الاختياري ؛ حيث ينص النظام على أن الباقي من الأرباح [(٣)] ، يجوز - بناء على اقتراح مجلس الإدارة - أن

---

(١) المادة (٤٤) من نظام مصرف قطر الإسلامي ، المادة (٦٧) من نظام بنك البحرين الإسلامي ، المادة (٩٠) من نظام بنك التقوى ، المادة (٥٨) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٥٢) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (٥٩) معدلة من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ، المادة (٥٨) من لائحة المصرف التعاوني (بنجلاديش) ، المادة (١٠/٣) من نظام بيت التمويل الإسلامي العالمي .

(٢) المادة (٣/٥٩) معدلة من النظام .

(٣) بعد خصم الاحتياطي القانوني والنظامي ، وتوزيع (٥٪) من رأس المال على المساهمين (كحصة أولى) ثم توزيع نسبة أرباح على العاملين في البنك ، خصم (١٠٪) من الباقي لمكافأة أعضاء مجلس الإدارة ، ما يبقى بعد ذلك هو باقي الأرباح .

يخصص إنشاء مال للاحتياطي أو مال للاستهلاك غير عاديين [١] .

إلى هنا والأمر لا يخرج عما تقرره القواعد العامة في قوانين الشركات ، غير أن هذه القواعد العامة لم تراع في موضعين :

الأول : في المادة (٩٠/أ) من نظام بنك التقوى حيث تخول هذه المادة سلطة تجنيب الاحتياطي والتصرف فيه لمجلس إدارة البنك ؛ وكان الأولى منح هذه السلطة للجمعية العامة للمساهمين ؛ لأن الاحتياطي يقتطع من الأرباح وهي حق من حقوق المساهمين ، فوجب أن تقرر هذا الاقتطاع جمعيتهم العمومية (بناء على اقتراح مجلس الإدارة) .

الثاني : أقرت الأنظمة القانونية للبنوك الإسلامية مبدأ عدم جواز توزيع الاحتياطي الإجباري على المساهمين ؛ لأنه يأخذ حكم رأس المال كما سبق أن أشرنا ، إلا أن وثائق بعض البنوك [٢] ، قررت أنه يجوز استعمال الاحتياطي الإجباري : « لتأمين توزيع أرباح على المساهمين لا تقل عن (٥٪) من رأس المال في السنوات الأخيرة التي لا تسمح فيها أرباح الشركة بتأمين هذا الحد » ومعنى هذا أن الاحتياطي القانوني يوزع على المساهمين في السنوات التي تمنى فيها الشركة بخسارة ، ويعتبر هذا الأمر مقبولًا إذا كان الحد الأقصى لإجمالي الاحتياطي ، يزيد عن الحد الأقصى الذي يقرره قانون الشركات ؛ لأن بعض البنوك - كما سلفت الإشارة - ترتفع بالحد الأقصى للاحتياطي إلى (١٠٠٪) من رأس المال (أو أكثر) ، ويكون الحد الأقصى الذي يفرضه القانون هو (٥٠٪) من رأس المال ، فهنا يعتبر توزيع هذا القدر الزائد كأرباح على المساهمين جائزًا ، أما أن يمس التوزيع الحد الأقصى الذي يفرضه القانون (٥٠٪) فلا يجوز .

على أن وثائق بعض البنوك الأخرى قد التزمت جادة القواعد العامة ، وقررت عدم جواز توزيع أي قدر من الاحتياطي الإجباري على المساهمين ، حتى لو لم تحقق الشركة أرباحًا في سنة من السنوات ، ولا يجوز المطالبة بحصة هذه السنة من أرباح السنوات التالية [٣] .

---

(١) راجع على سبيل المثال المادة (٣/٦٠) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٣/٤٤) من نظام مصرف قطر ، المادة (٥/٥٢) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (٦٧/و) من نظام بنك البحرين ، المادة (٤/٣٦) من نظام بنك دبي الإسلامي ، ويطلق عليه احتياطي تسوية أرباح أو احتياطي فوق العادة .

(٢) المادة (٦٠٪) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٦٧/أ) من نظام بنك البحرين .

(٣) المادة (٢/٥٢) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (٢/٤٤) من نظام مصرف قطر الإسلامي .

المطلب الخامس : تعديل راس المال :

صور التعديل وبواعثه :

قد يتم تعديل رأس مال البنك الإسلامي بالزيادة أو التخفيض ، فتتم زيادة رأس المال إذ أراد البنك التوسع في نشاطه أو لمواجهة طلب انضمام من مساهمين جدد أو لتغطية خسارة مني بها البنك ، ويتم تخفيض رأس المال إذا أراد البنك تضييق دائرة نشاطه ووجد أموالًا فائضة لديه ، فيقوم بتخفيض القيمة الاسمية للأسهم ، ويرد قيمة التخفيض إلى المساهمين إن كانوا قد سدَّدوا قيمة أسهمهم بالكامل ، أو يعفيهم من سداد مبلغ معادل لمقدار التخفيض ، وقد يتم تخفيض رأس المال بتخفيض عدد الأسهم ، التي يملكها كل مساهم بذات النسبة التي تقرر بها التخفيض ، وقد يكون التخفيض بهدف عودة رأس المال إلى قيمته الحقيقة إذا لحقت بالبنك خسارة أو نقصت موجوداته ، وفي هذه الحالة لا يرد البنك إلى المساهمين شيئًا ولو كانوا قد سدَّدوا قيمة أسهمهم بالكامل .

هذه صور وبواعث زيادة رأس المال وتخفيضه ، وتحتفظ ، قوانين الشركات بسلطة اتخاذ قرار الزيادة أو التخفيض للجمعية العامة للمساهمين في انعقاد غير عادي [1] ، فما هي السلطة المختصة بذلك في الفقه الإسلامي ؟

زيادة راس المال وتخفيضه في شركات الفقه الإسلامي :

عالج الفقهاء أحكام زيادة رأس المال بصورتها : التوسع في النشاط وأطلقوا عليها (خلط الأموال) ، والصورة الثانية وهي تغطية خسارة منيت بها الشركة تعرضوا لها وهم بصدد تعويض بدل الهالك من رأس المال .

فخلط الأموال هو جمع الأموال غير الشركاء (أو من الشركاء) وإضافتها إلى أموال الشركة ، ويقرر الشركاء هذا الخلط (أو الزيادة) في شركات الأموال (عنانًا كانت أو مفاوضة) ويقررها المضارب في شركات المضاربة متى فوض إليه أصحاب الأموال تصريف أمور الشركة تفويضًا عامًّا أو أذنه الشركاء في ذلك إذانًا خاصًّا ، أو جرى بذلك العرف ، فذهب الحنفية والحنابلة إلى أن المضارب يملك الخلط بالتفويض العام ، أو بمقتضى

---

(١) المادتان (١٥٧ ، ١٥٨) من قانون الشركات الكويتي ، والمادة (١/٣٣) من قانون الشركات المصري ، ويختص مجلس الإدارة بتقرير هذه الزيادة إذا كانت في حدود رأس المال المرخص .

العرف ، يقول الكاساني : « وأما القسم الذي للمضارب أن يعمله إذا قيل له اعمل برأيك - وإن لم ينص عليه - فالمضاربة والشركات والخلط [١] ، ويقرر ابن عابدين دور العرف فيقول : « إلا أن تكون معاملة التجار في تلك البلاد أن المضاربين يخلطون ولا ينهونهم ، فإن غلب التعارف بينهم في مثله وجب ألا يضمن » [٢] .

أما المالكية والشافعية فاشترطوا صدور إذن خاص من أصحاب الأموال يقول ، ابن جزئ : « إذا خلط العامل ماله بمال القراض من غير إذن رب المال فهو معتد » [٣] .

أما تعويض ما يهلك من رأس المال فقد قصره الفقهاء على الشركاء القدامى ، فإذا هلك جزء من رأس مال المضاربة ، رجع المضارب على رب المال لتعويض العجز ، ويكون ما دفعه رب المال أولًا وثانيًا وثالثًا رأس مال للمضاربة [٤] ، وواضح أن الهلاك المقصود هو ما حدث بقوة قاهرة (كحريق مثلًا) ، وأما الهلاك الحادث نتيجة الخسارة فيجبر من الربح ، يقول النووي : « والنقص الحاصل محسوب من الربح ما أمكن ومجبور به » [٥] .

على أن هلاك جزء من مال المضاربة (أو خسارته) قد توجب تخفيض رأس المال بقدر الجزء الهالك ، وهذا ما ذهب إليه الإمام مالك ، فإذا اتفق الشركاء على إسقاط ما هلك من المال واستئناف المضاربة بما بقي ؛ ففي رواية ابن وهب عن مالك وابن الماجشون أن هذا يكون صحيحًا [٦] .

ومن هذا يتضح لنا أن اشتراط صدور قرار زيادة رأس المال أو تخفيضه من الجمعية العامة للمساهمين أمر يلتقي مع أحكام الفقه الإسلامي ؛ لأن موافقة المساهمين وتوصيتهم لصالح قرار الزيادة يعتبر إذنًا أو تفويضًا لمجلس الإدارة (المضارب) بإصدار الزيادة المطلوبة .

زيادة رأس المال وتخفيضه في وثائق البنوك الإسلامية :

تختص الجمعية العامة غير العادية بتقرير زيادة رأس المال أو تخفيضه في معظم البنوك

---

(١) بدائع الصنائع ، (٩٥/٦) ، ونفس المعنى في المغني لابن قدامة ، (٤٥/٥) .

(٢) رد المحتار ، (٥٠٧/٤) .

(٣) القوانين الفقهية ، (ص ٢٨٩) .

(٤) الكاساني ، بدائع الصنائع ، (١١٣/٦) .

(٥) المنهاج : مطبوع بهامش مغني المحتاج للشربيني الخطيب ، (٣١٨/٢) .

(٦) راجع المنتقى للباجي ، (١٥٦/٥) .

الإسلامية [١] ، والجمعية العامة العادية في بعضها [٢] ، والشروط العامة لإصدار أسهم بزيادة رأس المال هي :

١ – أن يكون المساهمون قد أدوا قيمة رأس المال المصدر كاملًا [٣] ، وهذا أمر منطقي فلا يجوز إصدار أسهم جديدة ، وهناك جزء من قيمة الأسهم المصدرة بالفعل لم يدفعه المساهمون المكتتبون .

٢ – أن تصدر الأسهم الجديدة بنفس القيمة الاسمية للأسهم الأصلية ، ولا يجوز إصدار الأسهم الجديدة بأقل من قيمتها الاسمية ، وإذا صدرت بأكثر من تلك القيمة أضيف الفرق حتمًا إلى الاحتياطي القانوني بعد وفاء مصروفات الإصدار [٤] .

٣ – يكون لقدامى المساهمين أولوية الاكتتاب في الأسهم الجديدة بنسبة ما يملكونه من الأسهم ، بشرط ألا يتجاوز ذلك ما طلبوه من أسهم جديدة ، ويوزع الباقي على المساهمين الذين طلبوا أكثر مما خصهم ، ويطرح الباقي للاكتتاب العام [٥] ، ومنح هذه الأولوية ينطوي على تقدير لدور المساهمين القدامى في نجاح الشركة وتحملهم لصعوبات السنوات الأولى ؛ حيث لا تحقق الشركة كثيرًا من الأرباح ، وتعتبر بعض التشريعات حق الأولوية هذا من النظام العام ؛ بحيث لا يجوز النص على خلاف ذلك في نظام الشركة [٦] .

---

(١) المادة (٢/٤) من اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية ، المواد (٨ ، ٩ ، ٥٢) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ، المادتان (٢٠ ، ٢١) من نظام بنك البحرين ، المادة (١٨) من نظام مصرف قطر ، المادة (٤٢) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادتان (١٨ ، ٥٢) من بنك دبي .

(٢) المادة (١٨) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، بشرط موافقة الهيئة العامة للاستثمار أن البنك أسس كأحد مشروعات قوانين الاستثمار ، المادتان (٢٢ ، ٦/٢٧) من نظام بنك التقوى ، غير أن تحويل الأرباح والاحتياطي إلى رأس مال يقرره مجلس الإدارة طبقًا للمادة (٩٠) من نظام البنك .

(٣) المادة (٢٠) من نظام بنك البحرين ، المادة (١٥) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (١٨) من نظام بنك دبي .

(٤) المادة (٢٠) من نظام بنك البحرين ، المادة (١٥) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (١٨) من نظام بنك دبي .

(٥) المادة (٨) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ، المادة (٢٤) من نظام بنك التقوى ، المادة (٢٠) من نظام بنك البحرين ، المادة (١٨) من نظام بنك دبي .

(٦) المادة (٢/١٨٣) من قانون الشركات الفرنسي ، ومع ذلك تقضي المادة (٢/١٥) من نظام بيت التمويل الكويتي بأن الجمعية العامة تقر حق الأولوية بالنسبة للاكتتاب في الأسهم الجديدة أو النزول عنها أو تقييدها بأي قيد .

هذا ولم يمارس أي من البنوك الإسلامية خيار تخفيض رأس المال ؛ بل مارس معظمها خيار الزيادة ، فزاد رأس مال البنك الإسلامي للتنمية من (٧٥٥) مليون دينار إسلامي عند التأسيس إلى (١٨٢٠) مليون دينار إسلامي في عام (١٩٨١م) [١] ، وزاد رأس المال المكتتب فيه لدار المال الإسلامي من (٣٠٧) مليون دولار عام (١٩٨٢م) إلى (٣١٦) مليون دولار عام (١٩٨٤م)[٢] ، وبلغ رأس المال المصدر لبنك فيصل الإسلامي المصري (١٠٠) مليون دولار ، والمدفوع منه (٧٠) مليون دولار [٣] ، وكان البنك قد بدأ عمله عام (١٩٧٨م) برأس مال قدره (٨) دولار .

* * *

---

(١) ملحق (٣) بالتقرير السنوي للبنك عام (١٩٨١/٨٠م) .

(٢) التقرير السنوي للدار عام (١٩٨٤م) ، (ص ٢٢) .

(٣) التقرير السنوي لعام (١٩٨٤م) .

المَبْحَثُ الثَّانِي

الموارد المالية الأخرى للبنك الإسلامي

على الرغم من أهمية رأس المال بالنسبة للبنك الإسلامي ، إلا أنه لا يكفي لممارسة البنك نشاطه ؛ فقد يلجأ البنك إلى إصدار السندات ، على أن أهم مورد مالي هو الودائع التي يتلقاها البنك من المودعين [١] ، وسوف نلقي الضوء على هذين الموردين .

المطلب الأول : الودائع :

تأخذ الوديعة في البنك الإسلامي صورتين ، الأولى : بدون تفويض بالاستثمار ، والثانية مع التفويض بالاستثمار .

١ - الوديعة دون التفويض بالاستثمار :

هذه الوديعة يقدمها العملاء للبنك بهدف حفظ الأموال بصورة آمنة ، واستخدامها في الوفاء بديونهم ، ذلك أن البنك يضع هذه الودائع أو حسابات ودائع ، ويزود المودعين بدفاتر شيكات تتيح لهم السحب بأنفسهم أو بواسطة المستفيد من الشيك ، وقد يختار العميل إيداع أمواله في حساب ادخاري ، أو حساب توفير ، وفي هذه الحالة يتم التعامل مع الحساب من خلال دفتر ادخار ، أو دفتر توفير .

ويتلخص النظام القانوني لهذا النوع من الودائع ، في أن العميل المودع له أن يسحبها كلها أو بعضها في أي وقت وليس له المطالبة بأية أرباح ، وإن كانت بعض البنوك تمنح ودائع حسابات الادخار (دون الحسابات الجارية) نسبة من الأرباح على سبيل التشجيع ، هذه النسبة ليست دائمة بل تتغير من وقت لآخر وبناء على تقدير البنك [٢] .

وقد نصت وثائق بعض البنوك على أن الوديعة دون التفويض بالاستثمار تأخذ حكم

---

(١) تبلغ قيمة الودائع في البنوك الإسلامية ما يزيد على (١٥) ضعفًا لرأس المال ، انظر على سبيل المثال التقرير السنوي لبنك فيصل الإسلامي المصري لسنة (١٩٩٠م) ، (ص ١٣) .

(٢) البند سابقًا (ب) من نظام البنك الإسلامي الماليزي ، المادة (٥/أ) من قانون البنوك الإسلامية الإيراني .

الوديعة المعتمدة في الشريعة الإسلامية [١] ، ومعنى هذا أن البنك لا يجوز له استخدامها وإلا اعتبر خائنًا للأمانة ، وقد أجازت وثائق البعض الآخر من البنوك استخدام هذه الأموال بعد استئذان أصحابها [٢] ، ويتملك البنك الأرباح التي تنشأ عن استخدامها ، وفي مقابل ذلك يضمن رد هذه الأموال المودعة ، ومعنى ذلك أن تلك الوديعة انقلبت إلى قرض يجني البنك أرباحه ويضمن رده ؛ إذ المودع لديه في الشريعة الإسلامية ليس له استخدام الوديعة ، وفي مقابل ذلك لا يضمن ردها إلا إذا هلكت لتقصيره في القيام بأعباء الحفظ ، وهذا ما نص عليه صراحة نظام بنك التقوى ؛ حيث يقرر : « أن الأموال المودعة في الحسابات الجارية تعتبر تعامل على أنها قروض تمنح للشركة والتي يجب الضمان تسديدها للمقترض » [٣] .

وفي حالة بقاء الأموال في صورة وديعة عادية دون استخدامها من قبل البنك ، فإن البنك يستحق أجر حفظ أو عمولة ، ومع ذلك فإن للبنك أن يكافئ المودعين بإعفائهم من أجر الحفظ أو العمولة تشجيعًا على الادخار [٤] .

ورغم أن البنك لا يجوز له استخدام الوديعة بصورة مباشرة ، إلا أنه لا يوجد ما يمنع من الاستخدام غير المباشر ولو بوصفه جزئية ، بمعنى أنه في تقدير حجم الودائع للنظر في الإقراض منها تحسب الودائع غير المفوض في استثمارها ضمن ودائع البنوك بصفة إجمالية وعادة يقرض البنك مقدارًا ما بين (١٠) إلى (٢٠٪) من جملة الودائع غير المفوض في استثمارها ، وهذا استخدام غير مباشر من ناحية الودائع غير المفوض فيها ، وجزئي من ناحية أخرى ، ويتحمل البنك المخاطر المتعلقة باستخدام هذا الجزء ، ولا يعتبر هذا الاستخدام المحدود مخالفة لأصول العمل المصرفي الإسلامي ، وهذا هو ما تفعله البنوك التجارية طبقًا للمبادئ الاقتصادية المعروفة .

---

(١) المادة (١/٥٣) من نظام بنك دبي ، المادة (١/٢١) من نظام بنك البحرين .

(٢) البند سابقًا (أ) من نظام البنك الإسلامي الماليزي .

(٣) المادة (٣/٢٨) من النظام ، والواضح في فقه القانون ، وقضاء المحاكم ؛ إن عقد الوديعة النقدية المصرفية أقرب إلى عقد القرض منه إلى أي عقد آخر ، وهو ما يؤيده نص المادة (٧٢٦) من القانون المدني المصري ، راجع ، كتابنا : موجز القانون المصرفي ، (ص ٥٦) ، (طبعة ١٩٩٢م) والمراجع المشار إليها في الهامش .

(٤) المادة (٥/ب) من قانون البنوك الإسلامية الإيراني .

١ - الوديعة مع التفويض بالاستثمار :

هذه الوديعة يتلقاها البنك من عملائه الذين يرغبون في استثمار أموالهم ، ويتم ذلك على أساس عقد المضاربة (القراض) ، والتفويض بالاستثمار قد يكون مطلقًا أو مقيدًا .

إذا كان التفويض مطلقًا فإن الوديعة تدخل مع رأس المال العامل المخصص للاستثمار في المشروعات التي يقوم بها البنك الذي ينوب شرعًا عن مجموع المودعين في استثمار ودائعهم ، ويكون للبنك كافة الصلاحيات في تحديد أوجه النشاط الاستثماري ، واختيار القائمين عليه دون أي تدخل من العميل في ذلك [١] .

إما إذا كان التفويض مقيدًا ، فإن المودع يختار مشروعًا معينًا (تجاريًا أو صناعيًا أو عقاريًا ... إلخ) ويلتزم البنك بالاستثمار في هذا المشروع المعين ، فإذا خالف ضمن الأموال ؛ لأن المضارب يضمن إذا خالف شروط رب المال .

والتفويض بالاستثمار قد يكون لمدة محدودة في عقد الإيداع ، وقد يكون لمدة غير محددة ، وفي الحالة الأخيرة يحدد عقد الإيداع المدة اللازم إشعار البنك قبلها لسحب الوديعة وتصفية الحساب الاستثماري الخاص بها [٢] .

أما في الوديعة لمدة محددة فالأصل هو عدم سحبها قبل الموعد المحدد احترامًا للقوة الملزمة للعقد ، ومع ذلك يجوز على سبيل الاستثناء وبعد موافقة مجلس إدارة البنك سحب الوديعة قبل موعدها ولا يحق للمودع – في بعض البنوك [٣] - المطالبة بأرباح المبلغ الذي تم سحبه عن السنة المالية التي يتم السحب خلالها ، وفي البعض الآخر يتنازل المودع عن الأرباح المستحقة عن ربع السنة فقط الذي تم خلاله السحب [٤] ، وتطبيقًا للقواعد الشرعية في المضاربة يتحمل العميل المودع وحده الخسارة في استثمار أمواله في حالة حدوثها تطبيقًا لمبدأ « الوضيعة على رأس المال » ما لم تكن الخسارة ناتجة عن تقصير البنك وتعديه .

---

(١) المادة (٢٢) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ، البند سابعًا ، ج من نظام البنك الإسلامي الماليزي .

(٢) المادة (٥١) من نظام بنك البحرين ، المادة (٥٤) من نظام بنك دبي ، المادة (٣/٤٥) من نظام بيت التمويل الكويتي .

(٣) بنك البحرين ، بنك دبي ، بيت التمويل الكويتي ، نفس المواد المذكورة في الهامش السابق ، البند (١٢) من عقد المضاربة الملحق بنظام بنك التقوى .

(٤) بند (٥) من عقد المضاربة في بنك فيصل الإسلامي المصري .

المركز القانوني للمودع :

المودع في البنك التقليدي دائن في البنك بمبلغ الوديعة إذ الوديعة النقدية المصرفية تعتبر قرضًا ، أما في البنك الإسلامي فإن مركز المودع يختلف بحسب نوع الوديعة ؛ ففي حساب الوديعة الجارية أو الادخارية يكون المودع في نفس مركز المودع في البنك التقليدي أي دائن بالمبلغ مع فارق مهم هو أن المودع في البنك الإسلامي لا يحصل على فوائد لأنها من الربا المحرم ، ولا يحصل على أرباح لأنه لم يفوض البنك في استثمار الوديعة .

أما الوديعة مع التفويض بالاستثمار فإنها تغير من مركز المودع تمامًا إذ تحوله من دائن إلى شريك ؛ حيث تنشأ شركة مضاربة بين مجموع المودعين من جهة والبنك من جهة أخرى ، يكون المودعين أرباب المال والبنك هو المضارب ، ويتمتع المودع في البنك الإسلامي بصفات الشريك ؛ فهو يقتسم الأرباح ويتحمل الخسائر ويشارك في إدارة مشروع الاستثمار - إذا أراد - من خلال القيود التي يقيد المضارب بها ، والأصل أن أموال الوديعة تظل مملوكة للمودع ويد المضارب (البنك) عليها يد أمين ، غير أنه في التصوير الحديث تنتقل الأموال إلى شركة المضاربة متى اكتسبت الشخصية المعنوية .

المطلب الثاني : السندات :

تجيز تشريعات الشركات لتلك الأخيرة الاقتراض من الجمهور عن طريق الاكتتاب العام ؛ وهو ما يعرف بنظام إصدار السندات [1] ، فهل يجوز للبنوك الإسلامية اللجوء إلى هذا الأسلوب ؟ للإجابة على هذا السؤال يجب أن نتعرف أولًا على نظام السندات في قوانين الشركات ، ثم نقف على حكم الشريعة الإسلامية والبديل الذي تقدمه ، وأخيرًا نلقي الضوء على بعض الأنظمة الأوروبية المشابهة .

أولًا : نظام السندات في تشريعات الشركات :

طبقًا لهذا النظام تقسم الشركة المساهمة مبلغ القرض إلى أجزاء متساوية يمثل كل منها سندًا ، ويحصل صاحب السند على فوائد ثابتة ، سواء حققت الشركة أرباحًا أم لم تحقق ، وله الحق في استرداد سنده في الموعد المحدد ، وله ضمان عام على أموال

(١) المواد من (١٦ - ١٢٩) من قانون الشركات الكويتي ، المواد (١٩٥ - ٢٠٨) من قانون الشركات الفرنسي ، المواد (٤٩ - ٥٢) من قانون الشركات المصري ، المادة (١٧٧) وما بعدها من قانون الشركة لدولة الإمارات العربية المتحدة .

الشركة فيتقدم على أصحاب الأسهم الذين لا يقتسمون الموجودات إلا بعد سداد ديون الشركة بما فيها ديون أصحاب السندات ، وعلى ذلك فالسند هو صك قابل للتداول ، يعطي صاحبه الحق في الفائدة المتفق عليها بالإضافة إلى قيمته الاسمية عند انتهاء مدة القرض ، ويختلف السند من حيث شكله (بالتالي من حيث طريقة تداوله) ، فقد يأخذ الشكل الاسمي ويتم تداوله بطريق القيد في سجلات الشركة ، وقد يكون سندًا لحامله يتم تداوله بطريق التسليم (١) .

ويختلف السند كذلك من حيث الحقوق التي يخولها لصاحبه ؛ فقد يقتصر حق صاحبه على فائدة ثابتة إلى أن يسترد أصل المبلغ في الموعد المحدد فنكون أمام سند عادي ، وقد يصدر السند بأقل من قيمته الاسمية ، ويسترد صاحبه - علاوة على الفوائد - قيمته الاسمية كاملة وهو ما يسمي سند بعلاوة إصدار ، أو يصدر بقيمته الاسمية وعند السداد ترد الشركة مبلغًا أعلى فيطلق عليه سند بعلاوة وفاء ، وأخيرًا قد يتيح السند لصاحبه الحصول - علاوة على الفوائد الثابتة سنويًا على مكافأة مالية (جائزة) ؛ وذلك بدخول السند في السحب الذي يجري للحصول على الجائزة ويسمى السند ذو النصيب .

أما عن نهاية السند ؛ فقد تكون طبيعية وذلك باسترداد قيمته الاسمية عند حلول الأجل المحدد بنشرة الاكتتاب ، وقد تكون غير طبيعية كما في حالة استهلاك الشركة للسندات التي أصدرتها ؛ وذلك بدفع قيمة جزء منها سنويًا حتى لا تضطر إلى دفع مبالغ كبيرة مرة واحدة عند حلول موعد سداد القرض (٢) ، أو حالة النص في شروط الإصدار على قابلية تحويل السندات إلى أسهم .

وطبيعي أن يتوقف هذا التحويل على موافقة صاحب السند ومراعاة إجراءات زيادة رأس المال (٣) ، وتطبيقًا للقواعد العامة يجوز لصاحب السند المطالبة بأداء قيمته قبل انتهاء أجله ، إذا حلت الشركة قبل موعدها ؛ لأن هذا الحل يعتبر أضعافا للتأمينات المقدمة لأصحاب السندات (٤) .

ويشكل حملة السندات ذات الإصدار الواحد جماعة حملة السندات غرضها حماية

---

(١) تحظر بعض التشريعات إصدار سندات لحاملها ، مثال ذلك : المادة (١/٤٩) من قانون الشركات المصري .
(٢) المادة (١٨٥) من اللائحة التنفيذية لقانون الشركات المصري رقم (١٥٩) لسنة (١٩٨١م) .
(٣) المادة (٥١) شركات مصري . (٤) المادة (٢/٢٧٣) مدني مصري .

المصالح المشتركة لأعضائها ، ويكون لها ممثل قانوني من بين الأعضاء [١] ، (بشرط ألا يكون له أية علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالشركة ، وألا تكون له مصلحة تتعارض مع حاملي السندات [٢] ، وللممثل القانوني للجماعة حق حضور اجتماعات الجمعية العامة للشركة وإبداء ملاحظاته دون أن يكون له صوت معدود في المداولات ، كما يكون له عرض قرارات وتوصيات الجماعة على مجلس الإدارة أو الجمعية العامة للشركة ويجب إثبات محتواها في محضر الجلسة [٣] .

ثانيا : حكم الشريعة الإسلامية في نظام السندات والبديل الإسلامي لها :

تقضي وثائق تأسيس البنوك الإسلامية بأن تلك البنوك لها أن تقوم بإصدار السندات [٤] ، فهل يعني ذلك إصدار سندات طبقًا لنظام السندات في تشريعات الشركات ؟ باستعراضنا لنظام السندات في قوانين الشركات تبين لنا أنه لا اعتراض من جانب الشريعة على أن تقترض الشركة من الجمهور عن طريق الاكتتاب العام [٥] ، ولا على شكل الصك الذي يمثل هذا القرض ، كما أن حماية حقوق الدائنين (أصحاب السندات) وتأمين حصولهم على قروضهم وهو ما تقوم به جماعة حملة السندات مطلب شرعي تقره الشريعة التي تحرم المماطلة في أداء الديون .

والاعتراض الموجه إلى هذا النظام - من قبل الشريعة الإسلامية - يتعلق بالمقابل الذي يحصل عليه صاحب السند ، ذلك أن السند باعتباره - شرعًا وقانونًا - قرضًا لا يجوز أن تحدد له فائدة سنوية ثابتة ؛ لأن تلك الفائدة هي ربا النسيئة المحرم بالكتاب والسنة [٦] .

وعلى عادة التشريع السمحاء في كل أمر تحرمه ، فإنها تقدم للناس البديل الشرعي ،

---

(١) المادة (١/٥٢) شركات مصري ، المادة (٢/١٢٥) شركات كويتي ، أو من غيرهم طبقًا لقانون الشركات الفرنسي (م٢٩٦) .

(٢) المادة (١/٥٢) شركات مصري .

(٣) المادة (١٧٨) من اللائحة التنفيذية لقانون الشركات المصري .

(٤) المادة (٣/٣) من نظام بيت التمويل الإسلامي العالمي ، المادة (٤/١) من عقد تأسيس دار المال الإسلامي ، المادة (١٩) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (١٣/٣) من عقد تأسيس بنك التقوى ، المادة (٥٣) من نظام بنك البحرين الإسلامي .

(٥) حيث يجوز في الفقه الإسلامي أن يستدين المضارب على أموال الشركة ، راجع لاحقًا : (ص ١٩٢ ، ١٩٣) .

(٦) راجع كتابنا : البديل الإسلامي للفوائد المصرفية الربوية .

وبديل الفائدة الثابتة هو المشاركة في الأرباح والخسائر ، فلا يكون لصاحب السند فائدة سنوية ثابتة ؛ بل نسبة مئوية من الأرباح يتفق عليها ، وقد أخذت بعض الشركات المالية الإسلامية بهذا المبدأ ، كالشركة الإسلامية للاستثمار الخليجي (الشارقة) وهي إحدى شركات دار المال الإسلامي ، أصدرت صكوكًا إسلامية طبقًا لنظام المضاربة ، وسوف نتعرف على هذا النظام ثم نقوم بتقديره .

أ - نظام الصكوك الإسلامية :

أصدرت الشركة الإسلامية للاستثمار الخليجي العديد من الصكوك الإسلامية التي تختلف من حيث شكلها وقيمتها ومدتها في صورة مضاربات إسلامية بعضها مدته سنة أو ثلاث أو خمس سنوات ، وبعضها مدته خمسون سنة ، وكلها مضاربات خاصة بجمهور المستثمرين ، أما المضاربات التي تتملك صكوكها مؤسسات مالية إسلامية فمدتها شهر أو ثلاثة أشهر ، وتتلخص أحكام تلك المضاربات في الآتي :

١ - يكون حملة الصكوك من جانب ، والشركة الإسلامية للاستثمار الخليجي (المضارب) من جانب آخر ، شركة مضاربة تتمتع بشخصية معنوية مستقلة عن المضارب ، وبموجب أحكام هذه المضاربة يقوم المضارب باستثمار وإدارة أموال الصكوك ، ويحتفظ بها مستقلة عن أمواله ، وطبيعي أن تستقل كل مضاربة بأموالها واستثماراتها وأرباحها .

٢ - يتكون رأس مال كل مضاربة من الأموال المقدمة من حملة الصكوك والأرباح التي يعاد استثمارها ، وما قد حصل عليه من قروض بدون فوائد .

٣ - تتحمل كل مضاربة مصاريفها الخاصة تحت إشراف مراقب الاستثمار ، وهذه تشمل المصاريف الإدارية العامة والمباشرة للمضارب وتكاليف توزيع صكوك المضاربة ، وتكاليف إدارة أموالها ومصاريف سداد صكوكها ، ويقدم المضارب في فترات دورية محددة بيانًا عن الموقف المالي لشركة المضاربة موقعًا عليه من مراقب الاستثمار .

٤ - مسؤولية حملة الصكوك محدودة بقدر مساهمة كل منهم في رأس مال شركة المضاربة .

٥ - يضمن المضارب رأس مال المضاربة (أموال الصكوك) ، إذا ثبت أنه خالف الشروط المتفق عليها ، أو قصر في حفظ الأموال ، فإذا نتج عن التقصير أو المخالفة هلاك

مبلغ الصك أو نقصه في تاريخ الاستحقاق ، فإن المضارب يلتزم بسداد مبلغ الصك بالكامل .

٦ - في المضاربات التي أخذت بشكل الصك لحامله [١] ، يجوز لصاحبه أن ينقل ملكيته لشخص آخر يتسلمه إليه ، ومع ذلك فإن المضاربات التي خصصت صكوكها للمؤسسات المالية ، لا يجوز أن تنتقل ملكية الصك إلا إلى مؤسسة مالية أخرى [٢] ، أما في المضاربات التي أخذت صكوكها الشكل الأسمى فلا يجوز التنازل عن الصك لشخص آخر بأي حال من الأحوال [٣] .

ومن ثم يجوز لحامله أن يسترد قيمته بناء على طلب يصل إلى مكاتب المضارب قبل نهاية أي شهر ميلادي بعشرة أيام .

٧ - في المضاربة الأولى (عام أو ثلاثة أعوام) والمضاربة الثانية يقوم المضارب نيابة عن صاحب الصك بسداد الزكاة المستحقة على أموال الصكوك ، ويتم ذلك تحت إشراف هيئة الرقابة الشرعية لشركات المضاربة ، أما في المضاربة الرابعة والخامسة يتعهد مالك الصك بأداء الزكاة المستحقة عليه شرعًا [٤] .

٨ - الأرباح التي تحققها المضاربة يعاد استثمارها حتى تاريخ استحقاق الصكوك ، وفي هذا التاريخ توجه أموال المضاربة أولًا إلى سداد ما على الشركة من ديون (صكوك القرض مثلًا إن وجدت) وثانيًا إلى رد مبالغ الصكوك ، وتوزع الأرباح بعد ذلك بنسبة تسعة أعشار (٩/١٠) لحملة الصكوك بنسبة مساهمة كل منهم وعشر (١/١٠) للمضارب .

ب - تقدير نظام الصكوك الإسلامية :

نظام الصكوك الإسلامية على النحو السابق تفصيله هو في حقيقة سندات تصدرها

---

(١) وهي المضاربة الإسلامية الأولى (عام واحد وثلاثة أعوام) والمضاربات المخصصة صكوكها للمؤسسات المالية ، راجع البند (٦) من شروط إصدار المضاربة الأولى ، والبند (٨) من شروط إصدار المضاربة الثانية ، وهذه الشروط مطبوعة بمعرفة الشركة الإسلامية للاستثمار الخليجي .

(٢) البند (١١) من شروط الإصدار .

(٣) البند (١٠) من شروط إصدار المضاربة الرابعة للاستثمار الجاري .

(٤) البنود (٤ ، ٥) - (ج ١٢ ، ٨) من شروط إصدار المضاربات المذكورة على الترتيب .

الشركة لزيادة أموالها والتوسع في استثماراتها ، غاية ما هناك أن ضرورة اشتراك حملة الصكوك في أرباح المشروع اقتضت إصدارها في إطار نظام شركة المضاربة ، وتعدد هذه المضاربات واختلاف شروطها وتنوع صكوكها إنما هو لإتاحة فرصة الادخار والاستثمار أمام جميع القطاعات ، ورغم أن هذا النظام لا يخالف قواعد الشريعة (١) ، فإنه يمكن تطويره ليصبح أكثر انسجامًا مع الأنظمة القانونية والأحكام الشرعية على السواء وذلك أولًا باتباع نظام الإصدارات المتعددة ، وليس نظام الشركات (المضاربات) المتعددة ، وثانيًا بإقرار فكرة جماعة حملة الصكوك وثالثًا باتخاذ الصكوك الشكل الأسمي .

الأول : نظام الإصدارات المتعددة :

قد يكون من الملائم - في رأيي - من الناحية القانونية والأسلم من الناحية الشرعية أن تعتبر تلك المضاربات المتعددة بمثابة إصدارات متعددة في شركة واحدة أو مضاربة واحدة ، ولا مانع من أن يكون كل إصدار من تلك الإصدارات له شروطه الخاصة به كتحديد فئات الصكوك وشكلها ونوعية الحامل لها ... إلخ وأساس ما أراه يرتكز على ما يلي (٢) :

١ - أن الشركة الإسلامية للاستثمار الخليجي (المضارب) شركة مساهمة ذات شخصية معنوية مستقلة وذمة مالية منفصلة عن ذمم الشركاء ، وبالتالي تتملك أموالها (حصص رأس المال) ويكون مجلس الإدارة مضاربًا بأموال الشركة بجزء من الربح ، وللمضارب بالتفويض العام أو بالإذن الخاص - كما سبق - أن يخلط أموال المضاربة بأمواله الخاصة أو بأموال الغير ، أي رأس مال الشركة بأموال الصكوك ويستثمر الجميع ، ويحدد نظام الشركة حقوق والتزامات المساهمين ، أما حقوق والتزامات حملة الصكوك فتحددها شروط عقد الإصدار .

والخلط على هذه الصورة يعتبر ملائمًا من الناحية الاستثمارية ؛ إذ قد لا يجد

---

(١) صدرت بشأن صحة تلك المضاربات فتوى دار الإفتاء بالقاهرة رقم (٧٧/٣٠٤) بتاريخ (١١/٢٣/ ١٩٧٧م) ، وفتوى لجنة الفتوى بالأزهر بتاريخ (١٩٧٨/٩/١٠م) ، وفتوى دار الإفتاء والدعوة والإرشاد بالسعودية رقم (٦٨٧) بتاريخ (١٤٠٤/٤/١٦هـ).

(٢) علاوة على أن أحكام الفقه الإسلامي وإن كانت تسلم بفكرة الشخصية المعنوية إلا أنها لا تفرضها ، ولا تعتبرها شرطًا لصحة الشركة .

المضارب غير فرص استثمار محدودة ، وهنا سيقدم أمواله الخاصة (رأس مال الشركة) ويتعطل استثمار أموال الصكوك ، وفي هذا ظلم لأصحابها ، ولرفع هذا الظلم أوجب الإمام مالك الخلط في مثل هذه الحالة ؛ فقد جاء في المدونة : « أرأيت الرجل يدفع إلى الرجل المال القراض فيعمل به ولنفسه مال يتجر به ، فيتخوف أن قدم ماله أو أخر مال الرجل وقع الرخص قال الصواب من ذلك أن يخلطهما ويشتري بهما جميعًا » (١) .

٢ - تنص البنود على أن تتحمل كل مضاربة « المصاريف الإدارية العامة والمباشرة للمضارب وتكاليف توزيع صكوك المضاربة ، وتكاليف إدارة أموال المضاربة ومصاريف سداد الصكوك (٢) ، واشترطت بنود إصدار بعض الصكوك ألا تزيد المصروفات عن حد معين (٣) ، وإلا تحمل المضارب القدر الزائد من نصيبه من الأرباح إن وجدت ، ولم تنص بنود إصدار البعض الآخر على هذا الحكم (٤) ، ومعنى هذا أن تتحمل الصكوك مصاريف الإدارة مهما كانت قيمتها ، واحتمال المبالغة في تلك المصروفات قائم ، ووضع حد أقصى لها هو تحديد تحكمي ، وخلط أموال الصكوك برأس المال العامل واستثمار الجميع يحل هذه المشاكل ويخصم تكاليف الإدارة من الجميع ، ويتحدد موقف المضارب بوضوح ، ويعتبر كل من يستعين بهم من موظفي وعمال الشركة أو من خارجها بمثابة إجراء تخصم أجورهم - مع تكاليف الإدارة الأخرى - من الربح (أو من مال المضاربة) ؛ حيث يسلم الفقهاء بأن أجر الأجير - فيما جرى العرف على ألا يعمله المضارب بنفسه - يعد من النفقة التي يرجع بها المضارب في مال المضاربة (٥) .

٣ - وأخيرًا فإن اتباع أسلوب الإصدارات المتعددة في إطار الشركة الواحدة (وليس المضاربات المتعددة كشركات منفصلة) من شأنه أن يساعد على حل المشاكل المترتبة

---

(١) مالك بن أنس ، المدونة ، (١٢/١٠٢) .

(٢) البنود (٤) من شروط إصدار المضاربة الأولى ، (٥ - أ) من شروط المضاربة الثانية ، (٧) من شروط المضاربة الرابعة .

(٣) (٢) دولار عن كل مائة دولار سنويًا في المضاربة الثانية ، ودولار واحد عن كل ألف دولار شهريًا في مضاربة المؤسسات المالية .

(٤) هي المضاربة الأولى بنوعيها .

(٥) الكاساني ، بدائع الصنائع ، (٦/١٠٦) ، الزيلعي ، تبين الحقائق ، (٥/٧٠ ، ٧١) ، الدردير ، الشرح الكبير ، (٣/٥٢٢) ، ابن قدامة ، المغني ، (٥/٥٠) .

على مسألة الضمان ، ذلك أن المضارب يضمن رأس مال المضاربة إذا ثبت أنه خالف الشروط المتفق عليها ، أو قصر في حفظ الأموال ؛ إذ المضارب - في نظر الفقه الإسلامي - أمين ، والأمين لا يضمن إلا بالتقصير أو التعدي ، ومعنى ذلك أن عبء إثبات مخالفة الشروط أو التقصير أو التعدي يقع على عتق أصحاب الصكوك ، وهذا يصعب عليهم ؛ لأنهم أرباب أموال خارجون عن إدارة الشركة ، فإذا جمعت أموال المساهمين وأموال أصحاب الصكوك في وعاء واحد ، وقام المضارب بالاستثمار على هذا الأساس ، كان المساهمون بمالهم من سلطة الرقابة والتداول من خلال الجمعية العامة أقدر على اكتشاف مخالفات مجلس الإدارة (المضارب) وبالتالي تقديم الدليل عليها حرصًا على أموالهم ؛ فيبذل المضارب جهدًا زائدًا في المحافظة على أموال الصكوك .

الثاني : إقرار فكرة جماعة حملة الصكوك :

حملة صكوك المضاربة في نظر الفقه الإسلامي شركاء كالمساهمين ، وليسوا مجرد دائنين للشركة بمبالغ الصكوك ، ولا يشترط هذا الفقه أن يكون للشركاء سواء في حقوقهم وواجباتهم فهم يختلفون بحسب ما يشترط من شروط ؛ فالمساهمون شركاء يحدد نظام الشركة وضعهم فهم يمثلون في الجمعية العامة ولهم حق التصويت على قراراتها ، أما أصحاب الصكوك فهم الشركاء تحدد شروط إصدار الصكوك مركزهم القانوني ؛ فهم أصحاب أموال فوضوا المضارب في استثمارها ، وهذا التفويض قد يكون مطلقًا أو مقيدًا بشروط يشترطونها ، غير أنهم ممنوعون من التداول في الجمعية العامة ومن التصويت على قراراتها ، ومن هنا يتضح لنا أن صكوك المضاربة تعتبر أسهمًا من نوع خاص تخول لأصحابها كل حقوق الشريك عدا التصويت في الجمعية العامة للشركة ، وهي بذلك تقترب من الأسهم الممتازة في بنك التقوى وأسهم المشاركة في شركة التوفيق للصناديق الاستثمارية ، وشركة الأمين للأوراق المالية ، والتي سبقت الإشارة إليها ، ومن الأفضل إصدار الصكوك الإسلامية في صورة أسهم مشاركة على النحو الذي تأخذ به الشركتان المشار إليهما ، على أن الأمر يتطلب تدخلًا تشريعيًا يجيز إصدار هذه الأسهم على غرار القرار الوزاري البحريني رقم (١٧) لسنة (١٩٨٦م) ، أو يتم تعديل قوانين البنوك الإسلامية .

وتعرف بعض القوانين هذا النوع من الأسهم فيجوز في فرنسا [١] ، إصدار أسهم

---

(١) من القانون رقم (٧٤١) الصادر في (١٣ من يوليو سنة ١٩٧٨م) .

ليس لها الحق في التصويت كلية ، وذلك مقابل أن يكون لها حق أفضلية عند توزيع أرباح الشركة وعند استرداد القيمة الاسمية للسهم .

على أن حماية مصالح حملة الصكوك تتحقق بتشكيل جماعة على غرار جماعة حملة السندات ، تضم جميع حملة الصكوك ذات الإصدار الواحد ، ويكون جميع حملة الصكوك ذات الإصدار الواحد ، ويكون لها ممثل قانوني - أو أكثر - يباشر ما تقتضيه حماية المصالح المشتركة للجماعة ، سواء في مواجهة الشركة أو الغير أو أمام القضاء ، فله على وجه الخصوص رفع الدعاوى المتعلقة بإبطال القرارات والأعمال الضارة بالجماعة والصادرة من الشركة ، وله كذلك حق حضور اجتماعات الجمعية العامة للشركة وإبداء ملاحظات دون أن يكون له صوت معدود في المداولات ويقوم بعرض قرارات وتوصيات الجماعة على مجلس الإدارة أو الجمعية العامة للشركة ، وتعتبر هذه التوصيات والقرارات شروطًا من أرباب الأموال تفيد المضاربة ، ويلتزم بها مجلس الإدارة ، وتتخذ تلك القرارات والتوصيات بالأغلبية في اجتماع عام يدعى جميع حملة الصكوك ؛ فاجتماع حملة الصكوك هو المقابل للجمعية العامة للمساهمين .

الثالث : اتخاذ الصكوك للشكل الاسمي :

أغلب صكوك المضاربة التي أصدرتها الشركة الإسلامية للاستثمار الخليجي أخذت شكل الصك لحامله (١) ، باستثناء المضاربة الإسلامية الرابعة للاستثمار الجاري ؛ فقد أخذت صكوكها شكل الصك الاسمي ، وإصدار صكوك في هذين الشكلين جائز من وجهة نظر الشريعة الإسلامية خاصة بعد صدور فتاوى شرعية بشأنها من أعلى أجهزة الإفتاء في مصر والسعودية ، ومع ذلك فقد يكون من المناسب أن تأخذ حملة الصكوك الإسلامية الشكل الاسمي دون الصك لحامله ، حتى يمكن التأكد من هوية حملة الصكوك وحتى تبسط الشركة رقابتها على تداول الصكوك ، إذ إن حملة الصكوك - كما سلفت الإشارة - شركاء وليسوا مجرد دائنين .

ثالثًا : سندات المشاركة في القانون الفرنسي :

أدخل المشرع الفرنسي سندات المشاركة (Les Titres Participatifs) بموجب

---

(١) يجيز نظام المصرف العربي الدولي أن تكون السندات التي يصدرها اسمية أو لحاملها (م ١٨ من النظام الأساسي) .

القانون الصادر في (٣ من يناير ١٩٨٣م) (قانون ديلور Delors) [١] ، بشأن تنمية الاستثمارات وحماية الادخار ، والهدف من إدخال هذا النظام هو تحقيق أمرين :

الأول : تنمية الاستثمارات وذلك بفتح منفذ للشركات والمشروعات - التي من حقها إصدار السندات [٢] - لتتزود بالأموال التي تحتاجها عن طريق السوق المالي .

والثاني : هو حماية الادخار ؛ وذلك بربط العائد الذي يستحقه صاحب السند بالنتائج التي تحققها الشركة .

ولا يختلف أسلوب إصدار سندات المشاركة العادية ، فتصدر بقرار من الجمعية العامة للمساهمين ، وفي المشروعات التي ليس لها جمعية عامة يخول هذا الاختصاص مجلس الإدارة [٣] ، وحملة السندات ذات الإصدار الواحد يشكلون - بقوة القانون - « جماعة حملة السندات » التي تتمتع بالشخصية المعنوية ، وهدفها الدفاع عن المصالح المشتركة للجماعة ، وتجتمع مرة على الأقل كل عام للاستماع إلى تقرير مراقبي الحسابات ، ومن حق ممثلي الجماعة حضور مداولات الجمعية العامة للمساهمين دون حق التصويت وسندات المشاركة - في النظام الفرنسي - قابلة للتداول ، ويمكن أن تقيد في بورصة الأوراق المالية [٤] ، على أنها غير قابلة للاستهلاك ولا يجوز سداد قيمتها إلا عند تصفية الشركة ، واستثناء يجوز سدادها قبل التصفية في حالتين : الأولى : أن ينص عقد الإصدار على حق الشركة في سداد مبالغ السندات قبل نهاية الشركة ، بشرط مضي (٧) سنوات - على الأقل - من تاريخ الإصدار قبيل ممارسة هذا الحق ، والحالة الثانية : وجود سبب من الأسباب التقليدية لسقوط الأجل ، وفي حالة تصفية الشركة تمثل مبالغ السندات ديون المرتبة الأخيرة ، ومعنى ذلك أنه لا يتم سدادها إلا بعد سداد جميع حقوق الدائنين الممتازين والعاديين ، ويحصل حاملوا السندات على حقوقهم قبل المساهمين على أن الخاصية الأساسية لهذا النظام تتمثل في العائد الذي يستحقه صاحب السند ، فهذا العائد يتكون من جزءين : أحدهما ثابت ، والآخر متغير ، وذلك

(١) بموجب هذا القانون أضيفت المادتان (٢٨٣ - ٦) ، (٢٨٣ - ٧) إلى قانون الشركات الفرنسي (٢٤ من يوليو ١٩٦٦م) .

(٢) وهي نوعان : شركات الأسهم التي تملك الدولة كل أو أغلبية رأس مالها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، وشركات المساهمة التعاونية .

(٣) المادة (٢٨٣ - ٧) فقرة أخيرة .

(٤) المادة (٢٨٣ - ٦) ، فقرة (٣) .

بتقسيم القيمة الاسمية للسندات قسمين أحدهما يمثل الوعاء الذي يحسب على أساسه العائد الثابت ، والآخر للجزء المتغير من العائد [١] ، ووعاء الجزء الثابت لا يجوز أن يقل عن (٦٠٪) من القيمة الاسمية للسند ؛ ومن ثم فإن وعاء الجزء المتغير لا يجوز أن يزيد عن (٤٠٪) من هذه القيمة ، ويحسب الجزء المتغير من العائد على أساس النتائج التي تحققها الشركة ، كرقم أعمالها أو أرباحها الصافية .

تقدير نظام سندات المشاركة في القانون الفرنسي :

سندات المشاركة حسب نظامها السابق شرحه تقف في مركز وسط بين الأسهم العادية وبين السندات التقليدية ، فهي تقترب من تلك الأخيرة في أن نظام إصدارهما واحد ، ويخضع حاملو النوعين لنفس الالتزامات ولنظام ضريبي واحد ؛ وحملة النوعين محرومون من التصويت في الجمعية العامة ، وتقترب سندات المشاركة من الأسهم في أنها ذات طبيعة دائمة ، فهي - تظل كقاعدة - طول مدة حياة الشركة كالأسهم ، ومن حق حامليها الاطلاع على وثائق الشركة بنفس الشروط وفي أن العائد أو المقابل الذي يستحقه حامل السند يعتمد (في جزء منه) على النتائج التي تحققها الشركة ، وفي حدود هذا الجزء يوجد وجه شبه كبير بين سندات المشاركة والأسهم .

هذا التقدير من وجهة نظر قانونية ، أما في ضوء أحكام الفقه الإسلامي فإن الاعتراض الأساسي على هذا النظام ينصب على تحديد جزء من المقابل الذي يستحقه السند كفائدة سنوية محددة سلفًا ، ذلك أن هذه الفائدة هي ربا النسيئة المحرم ؛ فيجب إذن أن يكون العائد نسبة من الأرباح كما هو الحال في نظام الصكوك الإسلامية آنف الذكر ، على أساس القيمة الاسمية لكل السند وليس لجزء منه ، ومن ناحية أخرى يجب ربط هذا العائد بالأرباح الصافية التي تحققها الشركة ؛ إذ لا تقر الشريعة الإسلامية فكرة ربط العائد برقم أعمال الشركة ؛ فقد يكون هذا الأخير كبيرًا ، ومع ذلك لا تحقق الشركة أرباحًا ، والربح - في نظر الشريعة - هو المعقود عليه .

ويبدو لنا من هذا التقدير أن نظام الصكوك الإسلامية تفادي الصعوبات والانتقادات الموجهة إلى نظام سندات المشاركة في القانون الفرنسي ؛ حيث يسلم الفقه الفرنسي بأن تقسيم القيمة الاسمية للسند إلى جزئين (أحدهما يستحق فائدة ثابتة ، والآخر نسبة

---

(١) المادة (٢٨٣ - ٦) الفقرة الثانية .

متغيرة حسب أرباح الشركة) يخلق صعوبات كبيرة في العمل [١] ، ومن ناحية أخرى فإن ربط عائد السندات بالأرباح فضلًا عن أنه يتفادى أخطار التضخم ، يجعل لحاملي السندات الحق في قسمة الاحتياطي ، ويجعل لهم نصيبًا في فائض القسمة ، على اعتبار أن هذا وذاك هو في حقيقته أرباح .

* * *

(١) MARCILHACY (PH) : Les Titres Participatifs en ECU Revue Droit des affaires internationales NO. 7, 1985, p. 841.

المَبْحَثُ الثَّالِثُ

توزيع العائد

العائد هو الربح القابل للتوزيع ، ولا يمكن معرفته إلا عند إغلاق حسابات الشركة وتصفيتها ، ومع ذلك فقد جرت العادة على أن توزع الشركة أرباحًا سنوية بعد عمل ميزانية تظهر تحقق الربح ، فإذا لم تظهر أرباح في سنة من السنوات فلا توزع الشركة شيئًا ، وإذا أظهرت الميزانية وجود خسارة جبرت من أرباح السنوات اللاحقة ، فإذا توالت الخسائر وانتهى الأمر بحل الشركة ، وزعت تلك الخسائر على الشركاء كلٌّ بنسبة رأس ماله لإنهاء جزء ذاهب من المال ، فتقدر - دائمًا - بقدره [١] ، وقد حكى ابن قدامة اتفاق الفقهاء على ذلك [٢] .

والربح - في الفقه الإسلامي - لا يستحق إلا بالمال أو العمل أو الضمان ، فهو يستحق بالمال ؛ لأنه نماؤه فيكون لمالكه ، ومن هنا استحق رب المال نصيبه في ربح المضاربة ، وهو يستحق أيضًا بالعمل - حين يكون العمل سببه - كنصيب المضارب في ربح المضاربة ، ويستحق الربح - أخيرًا - بالضمان كما في شركة الوجوه [٣] ؛ لقوله ﷺ : « **الخراج بالضمان** » أي من ضمن شيئًا فله خراجه وغلته [٤] ، فإذا لم يجد أحد هذه الأسباب الثلاثة ، فلا يستحق الربح .

وكيفية توزيع الأرباح - في الفقه الإسلامي - تتوقف على نوع الشركة ؛ ففي شركة المفاوضة يوزع الربح دائمًا بالتساوي على الشركاء ؛لأن من خصائص هذه

(١) بدائع الصنائع ، (٦٢/٦) ، المبسوط ، (٢٠/٢٢) ، كشاف القناع ، (٤٩٩/٣) ، المغني ، (٣٣/٥) ، وقد خالف القانون الوضعي ما ذهب إليه إجماع الفقهاء ، وأجاز الاتفاق على توزيع الخسائر بنسب تخالف نسب رأس المال .

(٢) راجع ما سبق (ص ١١٢) والمادة (٢/٦٧) من نظام بنك البحرين على سبيل المثال .

(٣) لأن الشركاء يشترون - بالأجل - ما يتجرون فيه ، ويسددون الثمن بعد البيع ، فسبب استحقاق الربح هو ضمان الوفاء بثمن الشراء .

(٤) فيجوز أن يتعهد شخص بإنجاز عمل معين لقاء أجر ، ثم يدفعه إلى غيره لينجزه بأقل من الأجر المتفق عليه ، ويربح الفرق لمجرد أنه ضمن العمل .

الشركة - كما رأينا - المساواة بين الشركاء في كل شيء ، في رأس المال ، وفي العمل وفي الربح ؛ أما في شركة الأعمال (الصنائع) فالربح يكون بقدر العملين ، أي أن نسبة توزيع الربح بين الشركاء هي ، نفس نسبة حصتهم في العمل ، فيكون الربح الأكثر لمن شرط عليه العمل الأكثر ، ولا يتسامح إلا في التفاوت اليسير [١] ، وفي شركة الوجوه يكون الربح بين الشركاء بنسبة ضمانهم للثمن [٢] .

على أن أشهر شركات الفقه الإسلامي هي المضاربة والعنان ، وقد سبق أن تعرضنا لتوزيع الربح في المضاربة ، أما في شركة العنان فالقاعدة أن الأرباح توزع بنسبة رأس المال ، فلا يجوز أن يحصل البنك على ربح يزيد على نسبة ما قدم من مال [٣] ، وإلا فمعنى ذلك أنه يحصل على ربح مال غيره ، وقد طبق المالكية والشافعية هذه القاعدة تطبيقًا صارمًا ، وقالوا بعدم زيادة ربح أحد الشركاء حتى لو كانت هذه الزيادة مقابل عمل قام به الشريك ، فإذا اشترط شيء من ذلك بطلت الشركة ، يقول الشيرازي ما ملخصه : « ويقسم الربح على قدر المالين ؛ لأن الربح نماء مالهما ، فإن شرطا التفاضل في الربح مع تساوي المالين ، أو التساوي في الربح مع تفاضل المالين لم يصح العقد أنه شرط ينافي مقتضى الشركة » [٤] .

ومذهب الحنفية والحنابلة أن الشريك الذي يقدم حصة مالية ويعمل أيضًا للشركة يجوز أن يزيد نصيبه من الربح بقدر عمله ، يقول محمد بن الحسن الشيباني : « والربح بينهما على ما اصطلحا عليه ؛ لأنه قد يكون أحدهما أبصر بالشراء والبيع ، فيأخذ فضل الربح لفضل البصر فهذا لا بأس به » [٥] ، وجاء في شرح منتهى الإرادات أنه يجوز « جعل لرب السدس نصف الربح لقوة حذقه » [٦] ، هذا إذا نص عقد الشركة على

---

(١) بدائع الصنائع ، (٧٧/٦) ، بلغة السالك ، (١٧٣/٢) .
(٢) راجع الموسوعة ، (ص ٦٧) .
(٣) ما لم يكن له سبب آخر من عمل أو ضمان .
(٤) المهذب ، (٣٤٧/١) ، وانظر كذلك المدونة ، (٦٢/١٢) ، والمحلى لابن حزم ، (١٢٥/٨) .
(٥) الأمالي ، (ص ٤٠) ، مشار إليه في د. السيد علي السيد ، مرجع سابق ، (ص ١١٣) ، وهذا الرأي منسوب لعلي بن أبي طالب ، وبه أخذ القانون الوضعي ، راجع : المادة (٥١٤) مدني مصري ، (١٨٤٤) مدني فرنسي ، والمادة (٧) من قانون الشركات الأردني ، المادتان (٨٩٥ ، ٨٩) من قانون الموجبات والعقود اللبناني .
(٦) البهوتي ، شرح منتهى الإرادات ، (٣٢١/٢) .

طريقة توزيع الربح ، أما إذا سكت العقد عن ذلك فذهب الحنفية والشافعية والمالكية والحنابلة على رأي - ووافقهم القانون الوضعي - إلى أن الربح يوزع بنسبة حصص رأس المال (١) ، وذهب الحنابلة في الرأي الثاني إلى فساد الشركة لجهالة المقصود عليه وهو الربح (٢) ، والراجح هو رأي الجمهور لأن الأصل في العقود اعتبارها ما أمكن ، ويمكن ذلك بقسمة الربح حسب نسبة رؤوس الأموال ، هذا وقد طبقت البنوك الإسلامية أحكام الفقه الإسلامي والقانون الوضعي في توزيع العائد على رأس المال ، وعلى الموارد الأخرى على النحو التالي :

العائد على راس المال :

أخذت وثائق البنوك الإسلامية بالقاعدة العامة في توزيع الأرباح ؛ حيث يتم هذا التوزيع طبقًا لنسب رأس المال (٣) ، فبعد تجنيب الاحتياطي الإجباري والاختياري على النحو السابق توزع حصة أولية من الأرباح على المساهمين .

قدرها (٥٪) عن المدفوع من قيمة الأسهم ، ثم يجنب (١٠٪) من الباقي كمكافأة لأعضاء مجلس الإدارة (المضاربون) ثم يوزع الباقي كحصة إضافية على المساهمين ، أو يرحل بناء على اقتراح مجلس الإدارة إلى السنة المقبلة ، أو يخصص لإنشاء احتياطي تسوية الأرباح لتأمين التوزيع المناسب في السنوات التي تقل فيها الأرباح الصافية (٤) .

---

(١) ابن قدامة ، المغني ؛ (٣٣/٥) ، الأنصاري ، أسنى المطالب ، (٢٥٨/٢) ، الدردير ، الشرح الصغير بهامش بلغة السالك ، (١٧٠/٢) ، طبعة مصطفى الحلبي .

(٢) البهوتي ، كشاف القناع ، (٢٩٨/٣) .

(٣) هذه القاعدة التي سارت عليها جميع البنوك الإسلامية محل الدراسة باستثناء الأسهم المملوكة على خلاف النظام في بيت التمويل الإسلامي العالمي ، (وهي ما يزيد على ٥٪ من أسهم البنك للشخص الطبيعي ، (١٥٪) بالنسبة للشخص المعنوي) ، فإن المادة (٣) من نظام البنك تقرر وقف توزيع الأرباح الخاصة بهذه الأسهم الزائدة ، وتوزع أرباحها على باقي الأسهم .

(٤) المادة (٥٨) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٥٢) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (٣٤) من نظام بنك دبي الإسلامي ، المادة (١/٦٧) من نظام بنك البحرين ، المادة (٥٩) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ، المادة (٨٤) من نظام بنك التقوى التي تنص على أن : « تقسم أرباح الشركة فيما بين جميع حملة الأسهم بنسبة رأس المال المدفوع بالكامل في الأسهم التي في حوزتهم » المادة (٤٤) من نظام مصرف قطر الإسلامي .

العائد على الموارد الأخرى :

الموارد الأخرى التي تستحق عائدًا هي السندات والودائع الاستثمارية ، وقد انتهينا إلى أن حملة السندات وأصحاب الودائع يعتبرون - في نظر الفقه الإسلامي - شركاء وليسوا مجرد دائنين للشركة (البنك) ؛ ومن ثم يجب أن تتساوى حقوقهم مع حقوق المساهمين ، وهذا ما أخذت به صراحة معظم وسائل البنوك الإسلامية ؛ حيث « تحسب أرباح الودائع من التفويض بالاستثمار على أساس التسوية بينها وبين رأس مال الشركة » [1] .

على أن هذه القاعدة لا يعمل بها على إطلاقها ؛ ففي بيت التمويل الكويتي « إذا زاد التوزيع على (٢٠٪) جاز توزيع ربح إضافي لرأس المال في حدود (١٠٪) منه ، ويضاف ما زاد على ذلك إلى الاحتياطات » [2] ، ومعنى ذلك أن المودعين لا يوزع عليهم ربح إضافي الذي يكون من حق المساهمين وحدهم ، على حين أنهم في بنك دبي الإسلامي يكون من حقهم ربح إضافي ولكن بعد المساهمين ، فيوزع الربح الإضافي أولًا على المساهمين ، فإذا بقي شيء يجوز توزيعه على أصحاب الودائع الاستثمارية [3] ؛ أما خروج بنك البحرين على القاعدة العامة فقد تمثل في حق الجمعية العامة - بناء على اقتراح مجلس الإدارة - توزع الأرباح الصافية للشركة على أية صورة يراها محققة لمصلحة المساهمين والعملاء [4] ، وهو نفس الحل الذي أخذ به نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ؛ حيث يتم توزيع الأرباح بين أصحاب ودائع الاستثمار وبين المساهمين وفقًا للقواعد التي يضعها مجلس الإدارة [5] ، ولا شك بأن الأخذ بقاعدة التسوية بين الودائع وبين رأس المال - في توزيع العائد - هو أقرب إلى الصواب .

ويلاحظ أن مؤسسة الراجحي بالمملكة السعودية لا تعمل بهذا المبدأ ، وأن ميزانياتها المعلنة تحقق أرباحًا تزيد عن (١٠٠٪) من رأس المال في بعض السنوات ، ولا يحصل أصحاب الودائع الاستثمارية على عشر هذا العائد .

هذا وقد أخذت وثائق بعض البنوك الإسلامية بتوزيع نسبة من الأرباح على العاملين

---

(١) المادة (٤٦) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٢/٣٤) من نظام بنك دبي ، المادة (٥٢) من نظام بنك البحرين الإسلامي ، البند (٧) من بنود عقد المضاربة المطبقة في بنك التقوى .

(٢) المادة (٤٦) من النظام الأساسي .

(٣) المادة (٣٤) فقرة (٣ ، ٤) من النظام .

(٤) المادة (٥٢) من النظام .

(٥) المادة (٥٩) من النظام الفقرة الأخيرة .

بالبنك [١] ، وهذه النسبة تعتبر هبة من المساهمين والمودعين ؛ لأن العاملين ليس لهم حق في اقتسام الأرباح حيث يحصلون على أجر مقابل عملهم .

ولا تقتصر حقوق المودعين على الأرباح ؛ بل يجوز لهم الاقتراض من البنك قرضًا حسنًا ، ويكون لهم أولوية الانتفاع بالخدمات والمساعدات المالية والأدبية التي يقدمها البنك [٢] .

* * *

(١) المادة (٣/٥٢) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، والمادة (٥/٩٥) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري .

(٢) المادة (٢٠) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري .

الفَصلُ الثَّالِثُ : إدارة البنك الإسلامي ، والرقابة عليه ، وتسوية منازعاته

بعد تأسيس البنك الإسلامي الذي يدخل مرحلة التشغيل ، وهذا يعني وجود إدارة تقوم بتصريف شؤون البنك وتحقق الأغراض التي أنشئ من أجلها ، واحتمال أن تحيد الإدارة عن الأهداف المرسومة للبنك ، أو تقصر في السعي لتحقيقها ، احتمال قائم ، لذلك لزم وجود رقابة على الإدارة لضمان سلامتها ، ومهما كانت سلامة الإدارة وكفاءتها ، ويقظة الرقابة وحرصها فإن حدوث النزاعات أمر وارد ، سواء داخل البنك أو بين هذا الأخير والمتعاملين معه ، وسوف نعالج هذه المسائل في مباحث ثلاثة ، فبعد أن نتعرف على أساليب الإدارة في المبحث الأول ، نتكلم عن الرقابة في المبحث الثاني ثم عن طرق حل المنازعات في المبحث الثالث .

* * *

المَبحثُ الأوَّلُ

إدارة البنك الإسلامي

تمهيد : موقف الشريعة الإسلامية من مفهوم الإدارة :

لا يمكن أن ندعي أنه توجد في الفقه الإسلامي أحكام تفصيلية لإدارة الشركات (والبنوك) ، كتلك التي توجد في القوانين الوضعية ، وهذا يرجع إلى بساطة المعاملات التجارية يوم أن صاغ فقهاء الشريعة نظرياتهم ووضعوا أحكام هذا الفقه ، ومع ذلك يبرز في الشريعة الإسلامية بصدد إدارة الشركات (والبنوك والمشروعات الاقتصادية) أمران :

الأول : أن الشريعة لا تمنع أي تنظيم قانوني أو إداري يقصد به حماية الشركة وتنمية مواردها ويساعدها على تحقيق أغراضها ، طالما كان هذا التنظيم لا يعارض أصلًا من أصول الشرع ولا يؤدي إلى محرم ؛ بل إن الشريعة الإسلامية تجعل من هذا التنظيم جزءًا من الإسلام استنادًا إلى القاعدة الشرعية التي تقرر أنه : « حيثما وجدت المصلحة فثم شرع الله » ومن هنا فإن الأحكام التفصيلية في إدارة الشركات تعتبر من المصالح المرسلة ؛ لأن تلك الأحكام تهدف إلى الحفاظ على أموال الشركاء ، وانتظام العمل بالشركات ، وهي مصالح شهد الشارع لجنسيتها بالاعتبار [1] .

الثاني : أن مسألة إدارة الشركات في الفقه الإسلامي مردها إلى العرف ، فكل ما تعارف عليه الناس ، ولا يعارض أدلة الشرع - فهو مقبول استنادًا إلى القاعدة القائلة بأن « العادة شريعة محكمة » ، وأن « الثابت بالعرف كالثابت بالنص » ، وأن « المعروف عرفًا كالمشروط شرطًا » [2] ، ذلك أن تشريع الأحكام إذا لم يراع ما تعوده الناس وعرفته العقول الناضجة والفطر السليمة وقع الناس في الحرج والضيق وهما مدفوعان بقوله تعالى : ﴿ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي ٱلدِّينِ مِنْ حَرَجٍ ﴾ [الحج : ٧٨] ؛ ولهذا أقر الإسلام

(١) د. يوسف قاسم ، أصول الأحكام الشرعية ، دار النهضة العربية (١٩٨٥م) ، (ص ١٩٣ - ١٩٥) .

(٢) راجع في شرح هذه القواعد : الشيخ أحمد الزرقا ، شرح القواعد الفقهية ، دار الغرب الإسلامي (١٩٨٣م) ، (ص ١٦٥ - ١٦٨) ، (ص ١٨٣ - ١٨٦) .

الصالح من الأمور التي تعارفها العرب [١] ، ومن هنا أجاز الفقهاء كثيرًا من الأحكام على أساس أن عادة التجار تجري عليها ، فأجازوا أن يوكل مدير الشركة غيره في البيع والشراء ، وأباحوا له أن ينفق على نفسه من مال الشركة من غير إذن ؛ لأن عرف التجار يجري على ذلك [٢] .

ولما كانت البنوك الإسلامية قد أخذت - كما سبق - شكل شركة مساهمة ، وإدارة هذا النوع من الشركات تتم من خلال ثلاث هيئات أو أجهزة هي الجمعية العامة ومجلس الإدارة ثم الإدارة العامة ، فإن البنوك الإسلامية قد أخذت بهذا النظام ، وتلك الهيئات الثلاث يوجد في الفقه الإسلامي ما يقابلها ويقوم باختصاصاتها ؛ فالجمعية العامة للمساهمين تأخذ حكم أرباب الأموال في شركة المضاربة ، ومجلس الإدارة يأخذ حكم المضارب (أو العامل) ، أما أفراد الإدارة العامة (أو التنفيذية) فهم أجراء مستخدمون يتقاضون أجرًا على عملهم طبقًا لعقد إجارة الأشخاص أو بالتعبير الحديث عقد العمل .

المطلب الأول : الجمعية العامة للمساهمين :

أخذت البنوك الإسلامية بنظام الجمعية العامة ، وصرح النظام القانوني لمعظم البنوك الإسلامية بالتسمية ، بينما أخذ عقد تأسيس دار المال الإسلامي بجوهر الفكرة وأطلق عليها « اجتماع حاملي شهادات الوحدات السهمية » ، وحذا البنك الإسلامي للتنمية حذو البنوك الدولية وأخذ بنظام مجلس المحافظين ، وهو في حقيقته جمعية عمومية للبنك ، ويستخدم فقه المشروعات الدولية الاصطلاحين كمترادفين [٣] ، ولم يشذ في هذا الصدد سوى البنك الإسلامي الماليزي ؛ حيث لا توجد جمعية عامة للبنك ، ويتولى مجلس الإدارة والمدير الإداري تسيير البنك [٤] ، وسوف نتكلم عن تكوين الجمعية

---

(١) ففرض الدية على العاقلة ، واشترط الكفاءة في الزواج ، وبنى الإرث والولاية في الزوجية على العصبية ، راجع : د .زكريا البري ، أصول الفقه الإسلامي ، (ص ١٥٠) ، دار النهضة العربية (١٩٧٧م) ، الشيخ محمد زكريا البرديسي ، أصول الفقه ، (ص ٣٣٢) ، دار النهضة العربية (١٩٦٦م) .

(٢) الكاساني ، بدائع الصنائع ، (٦/٦٩ ، ٧٢) .

(٣) ADAM : Les Org. Op. Cit. Vol. 1, p. 155.

(٤) راجع : البند خامسًا من نظام البنك ، وهذا يرجع إلى أن البنك أنشئ كمؤسسة عامة وطنية ، تشارك فيه إلى جانب الحكومة الماليزية خمس من الهيئات والمؤسسات العامة ، وكلها ممثلة في مجلس الإدارة ، الأمر أغنى عن تشكيل جمعية عامة .

العامة وسلطاتها واجتماعاتها ونظام التصويت فيها ، على النحو التالي :

أولا : تكوين الجمعية العامة :

تتكون الجمعية في البنوك الإسلامية - كقاعدة - من جميع المساهمين - لأن البنك قام بأموالهم ، فكان من العدل أن تتاح لهم إمكانية الإشراف عليه والتأكد من انتظام العمل به ؛ ومن ثم كان لكل مساهم - أيًّا كان مقدار مساهمته - حق حضور اجتماعات الجمعية العامة والتصويت على قراراتها (١) ، وتلك هي القاعدة أيضًا في البنوك غير الإسلامية (٢) .

واستثناءً من ذلك لا يجوز حضور الجمعية العامة إلا للمساهم الذي يحوز على الأقل عشرة أسهم في كل من مصرف قطر الإسلامي والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية (٣) ، ولما كان بنك التقوى يحتوي على نوعين من الأسهم ، أسهم عادية وأسهم امتياز ، فإن حق التمثيل في الجمعية العامة مقصور على حملة الأسهم العادية المدفوعة قيمتها كاملة دون أسهم الامتياز (٤) ، ومن البنوك الدولية غير الإسلامية التي خالفت القاعدة ، بنك التسويات الدولية ؛ حيث نصت المادة (١/١٥) من نظامه على أن ملكية أسهم البنك لا تعطي لصاحبها حق التمثيل في الجمعية العامة ، ويبرر فقه المشروعات الدولية هذا الوضع بأن التمثيل في الجمعية العامة قاصر على محافظي البنوك المركزية للدول المشاركة بصفتهم هذه وليس بصفتهم حاملي أسهم (٥) ، وإذا كان لكل مساهم الحق في حضور الجمعية العامة ، فلا يشترط أن يكون حضوره بنفسه ؛ بل يجوز له أن ينيب عنه من يمثله ، ويجب أن تكون النيابة ثابتة بتوكيل كتابي خاص ، وأن يكون الوكيل من المساهمين .

ومنح كل مساهم حق حضور اجتماعات الجمعية العمومية هو الأقرب إلى روح

---

(١) المادتان (٨/ب ، ١/٣٨) من لائحة المصرف التعاوني (بنجلاديش) ، المادة (٣٩) من نظام بنك دبي ، المادة (١/٣١) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (١/١٢٨) من اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية ؛ حيث تتولى كل دولة تعيين المحافظ الذي يمثلها في مجلس المحافظين ، المادة (٨) من عقد تأسيس دار المال الإسلامي .

(٢) راجع المادة (٣٦) من نظام المصرف العربي الدولي .

(٣) المواد (٣٢ ، ٣٩) من النظام على الترتيب . (٤) المادتان (٢٩ ، ٤٤) من النظام الأساسي .

(٥)LIBBRECHT (E) : Entreprises a' Caracte're Juridiquement International, The'se Gene've, 1972, p. 32.

الشريعة ؛ لأن المساهم - ولو بسهم واحد - من حقه أن يطمئن على مصير أمواله ، والتصويت على القرارات التي تتخذ بشأن الشركة (البنك) التي هو شريك فيها ، وهذا من الحقوق الأساسية للشريك .

ثانيا : سلطات واختصاصات الجمعية العامة :

الجمعية العامة بالتكوين السابق تأخذ حكم أصحاب الأموال في شركة الأموال (عنان) أو في شركة المضاربة (القراض) ؛ فأصحاب الأموال في المضاربة هم الذين يقدمون حصصًا مالية لتكوين رأس المال ، وهم الذين يختارون المضاربين (مجلس الإدارة) الذين يعملون في هذا المال ، ويضعون الشروط التي يسير عليها هؤلاء المضاربون ، وأصحاب الأموال في شركة الأموال (عنان) هم الذين يعينون وكلاءهم في إدارة الشركة ويحددون لهم نطاق هذه الوكالة .

وباستعراض الحلول التي أخذت بها وثائق البنوك الإسلامية بصدد تحديد سلطات الجمعية العامة ، نجد أن تلك السلطات والاختصاصات تختلف بحسب ما إذا كانت الجمعية عادية أم غير عادية ، فتختص الجمعية العامة في اجتماعها العادي بسماع تقرير مجلس الإدارة عن نشاط الشركة ومركزها المالي ، وكذا تقرير مراقبي الحسابات والتصديق على ميزانية الشركة واعتماد حصص الأرباح التي توزع على المساهمين ، وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة وإبراء ذمة أعضاء المجلس عن السنة المالية الماضية ، وتعيين مراقبي الحسابات وتحديد أتباعهم وسماع تقرير لجنة الرقابة الشرعية [١] .

وهذا كله يدخل في حق الاطلاع ، وهو حق أساسي للشريك يقع باطلًا كل اتفاق يحرمه منه [٢] .

على أن هناك مسائل لا تنظرها الجمعية العامة إلا في دورة انعقاد غير عادية ، وهي

---

(١) المادة (٣/٣٦) من لائحة المصرف التعاوني (بنجلاديش) المادة (٥٠) من نظام بنك دبي ، المادة (٣٧) من نظام بنك التقوى ، المادة (٤٦) من نظام بنك البحرين ، المادة (٣٥) من نظام مصرف قطر ، المادة (٢/٤٢) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادتان (٣٩ ، ٤٠) من نظام بيت التمويل الكويتي ، والمادة (٤٧) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ، المادة (٨) من عقد تأسيس دار المال الإسلامي ، المادة (١١) من نظام بيت التمويل الإسلامي العالمي .

(٢) راجع كتابنا : الموجز في الشركات التجارية ، (ص ١٦٧) .

تعديل عقد التأسيس أو النظام الأساسي للشركة وزيادة رأس المال أو تخفيضه ، وبيع مشروعات الشركة أو التصرف فيه ، أخيرًا حل الشركة أو اندماجها في شركة أخرى [١] .

وسلطة الجمعية العامة في تعديل نظام البنك مقيدة ؛ حيث لا يجوز تعديل مواد النظام المتعلقة بغرض البنك وكونه مصرفًا إسلاميًا يقوم على مبدأ عدم التعامل بالربا في جميع صوره [٢] ؛ لأن سلطة أو إدارة الجمعية العامة لا يمكن أن تحل حرامًا .

وسبق أن قلنا أن الجمعية العامة تتبوأ المركز القانوني لأرباب الأموال في شركات الفقه الإسلامي خاصة شركة المضاربة ، فهل يخول الفقه الإسلامي لهؤلاء سلطات واختصاصات مشابهة لاختصاصات الجمعية العامة آنفة الذكر ؟

وباستعراض أحكام شركة المضاربة نجد أن أصحاب الأموال من حقهم وحدهم تعيين المضاربين (مجلس الإدارة) وتغيير شروط المضاربة أو تقييدها (تعديل نظام الشركة) ، وفسخ المضاربة أو إبقائها (إطالة مدة الشركة أو إنهائها) كما أن من حقهم الموافقة على خلط الأموال أو الحط منها (أي زيادة رأس المال أو تخفيضه) وإليك شيئًا من التفصيل :

١ - فأما اختصاص أرباب الأموال باختيار المضاربين (مجلس الإدارة أو المديرين) فظاهر ؛ لأن رب المال يختار مضاربًا بعينه لخبرته وأمانته ويدفع إليه أمواله .

٢ - وأما تعديل نظام الشركة أو تغيير شروط المضاربة ، كتعديل نسبة ربح المضارب من الربع إلى الثلث مثلًا ، فلا بد من الرجوع إلى أصحاب الأموال (الجمعية العامة) ؛ لأن المضارب - كما سبق أن رأينا - يستحق الربح بالشرط والشرط لا يكون إلا من قبل صاحب المال ، ومن قبيل تغيير الشروط أن يأذن رب المال للمضارب بالسفر بمال المضاربة ، أو بالتعبير الحديث أن يفتح فرعًا للمشروع في بلدة أخرى ، يقول الرملي : « ولا يسافر بالمال بلا إذن وإن قربت المسافة وأمن الطريق وانتفت المؤنة ؛ لأن السفر

---

(١) المادة (٢/٥٢) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ، المادة (٤٢) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٤٦) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (٢/١٨) من نظام مصرف قطر ، والمادة (٥٢) من نظام بنك دبي ، المادة (٤٩) من نظام بنك البحرين .

(٢) المادة (١/٥٢) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ، المادة (٢/٤٩) من نظام بنك البحرين ، المادة (٤) من نظام بنك التقوى ، المادة (٥٢) فقره أخيرة من نظام بنك دبي ، المادة (٤٢) من نظام بيت التمويل الكويتي .

مظنة الخطر » [١] ، ومن ذلك أيضًا ما يقوله ابن رشد في صاحب المال الذي يشترط على العامل : « تعيين جنس من السلع ، أو تعيين جنس ما من البيع موضع للتجارة ، أو تعيين صنف من الناس يتجر معهم ... قال أبو حنيفة يلزمه ما اشترط عليه » [٢] .

٣ - وزيادة رأس مال الشركة هو ما عبر عنه الفقهاء باصطلاح (خلط الأموال) ، فهذا من حق أصحاب الأموال في شركة المضاربة ، فلا يجوز للمضارب (مجلس الإدارة) أن يخلط أموال الشركة إلا بإذن أصحاب الأموال ، وإذا فعل ذلك كان متعديًا وضمن ، يقول ابن جزء : « إذا خلط العامل ماله بمال القراض من غير إذن رب المال فهو معتد » [٣] ، ويعلل الكاساني ذلك بقوله : « إنه يوجب - أي بالخلط - في مال رب المال حقًّا لغيره ، فلا يجوز إلا بإذنه » [٤] .

٤ - وأخيرًا فإن إطالة مدة الشركة أو إنهائها ، يختص بها أصحاب الأموال (المساهمون) باعتبار أن عقد الشركة في الفقه الإسلامي عقد جائز وليس لازمًا ؛ ومن ثم يجوز فسخه في أي وقت [٥] .

هذا ويثار التساؤل إذا سكت نظام البنك الإسلامي عن تحديد بعض اختصاصات الجمعية العامة ، هل تكمل تلك الاختصاصات بالرجوع إلى قوانين الشركات في دولة المقر ؟ تختلف الإجابة بحسب ما إذا كان البنك قد تأسس كشركة وطنية أم كمشروع دولي له نظام قانوني خاص به .

وبالتالي فإن جميع البنوك الإسلامية محل الدراسة عدا البنك الإسلامي للتنمية تخضع لقوانين الشركات في دولة المقر بشأن كل ما لم يرد به نص خاص في النظام الأساسي في البنك ؛ بل إن النظام القانوني لبعض البنوك ينص على ذلك [٦] ، وفيما

(١) نهاية المحتاج ، (٢٣٤/٥) .

(٢) ابن رشد الحفيد ، بداية المجتهد ونهاية المقتصد ، (١٩٩/٢) .

(٣) القوانين الفقهية ، (ص ٢٨٩) .

(٤) بدائع الصنائع ، (٩٥/٦) ، هذا ويقوم التفويض العام (اعمل برأيك) مقام الإذن الخاص عند الحنفية والحنابلة .

(٥) د. عبد العزيز الخياط ، مرجع سابق ، (١٩٢/١) ، وراجع لاحقًا فصل حل الشركة .

(٦) المادة (١/١٠) من قانون إنشاء بنك فيصل الإسلامي المصري المعدلة بالقانون (١٤٢) لسنة (١٩٨١م) ، المادة (١٣) من نظام بيت التمويل الإسلامي العالمي ، ديباجة عقد تأسيس دار المال الإسلامي ، المادة (٣٤) من نظام بيت التمويل الكويتي .

يتعلق بالبنك الإسلامي للتنمية ، فلا يجوز إضافة اختصاص آخر لجمعيته العمومية (مجلس المحافظين) لأن البنك لا يخضع لأي نظام قانوني وطني ، فلا تطبق عليه أحكام الشركات والمشروعات في أيٍّ من الدول المشاركة فيه .

ثالثًا : اجتماع الجمعية العامة :

لممارسة اختصاصاتها ، تنعقد الجمعية العامة العادية مرة على الأقل كل سنة بناء على دعوة مجلس الإدارة خلال مدة تتراوح بين ثلاثة أشهر [١] ، أو ستة أشهر [٢] ، من انتهاء السنة المالية للشركة ، وتتم الدعوة لهذا الاجتماع بالنشر في الصحف أو بخطابات مسجلة ترسل إلى المساهمين قبل موعد الاجتماع بمدة كافية ، وتحدد الوثائق نصابًا لصحة هذا الاجتماع السنوي العادي ، هذا النصاب هو حضور عدد من المساهمين يمثل (٥٠٪) من أسهم رأس مال الشركة في كل من بنك دبي الإسلامي ومصرف قطر الإسلامي وبيت التمويل الكويتي [٣] ، ويرفع النصاب إلى (٥١٪) في كل من بنك التقوى وبنك البحرين الإسلامي وبنك فيصل الإسلامي المصري [٤] ، ويرتفع النصاب أيضًا في البنك الإسلامي للتنمية ؛ حيث يلزم وجود أغلبية أعضاء مجلس المحافظين بشرط أن تمثل ما لا يقل عن (٣/٢) مجموع أصوات الأعضاء [٥] ، ويهبط النصاب إلى أقل نسبة له في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية حيث يكون الاجتماع صحيحًا إذا كان (٢٥٪) من رأس المال ممثلًا فيه [٦] .

---

(١) المادة (٤٨) من نظام بنك دبي ، المادة (١/٣٧) من نظام بيت التمويل الكويتي .

(٢) المادة (١/١٤٣) من نظام بنك البحرين ، المادة (٣٥) من نظام مصرف قطر ، المادة (٤٢) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (١/٨) من عقد تأسيس دار المال الإسلامي ، المادة (٤٧) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ، ولم تحدد بعض الوثائق مدة لهذا الاجتماع السنوي كما هو الحال في بنك التقوى ، والمصرف التعاوني (بنجلاديش) .

(٣) المواد (١/٤٤ ، ٣٨ ، ٣٤) من النظام الأساسي للبنوك الثلاثة على الترتيب ، والمادة (١٥٥) من قانون الشركات الكويتي والتي أحالت إليها المادة (٣٤) من نظام بيت التمويل الكويتي .

(٤) المواد (٣٨ ، ٤٤ ، ٤٩) ، من النظام الأساسي لتلك البنوك على الترتيب ، وكانت المادة (٤٩) من نظام بنك فيصل المصري تحدد أغلبية (٦٠٪) والتعديل في رأيي معيبًا ؛ لأن الاجتماع يمكن أن ينعقد صحيحًا دون تمثيل رأس المال السعودي ؛ لأن مساهمة الجانب المصري تبلغ (٥١٪) من رأس المال .

(٥) المادة (٢/٣٠) من الاتفاقية ، والمادة (٦) من لائحة مجلس المحافظين .

(٦) المادة (٤٥) من النظام .

وإذا كانت القاعدة هي تحديد نصاب لرأس المال كي يكون الاجتماع صحيحًا ، فإن الاستثناء ورد في لائحة المصرف الإسلامي التعاوني (بنجلاديش) ودار المال الإسلامي ؛ ففي الأول يكون اجتماع الجمعية العامة صحيحًا إذا حضره (٢٠٪) من العدد الكلي لأعضاء المصرف بصرف النظر عما يمثلونه من رأس المال [١] ، وهذا يرجع إلى أن المصرف أخذ الشكل التعاوني ، وفي هذا الشكل يسري مبدأ « رجل واحد = صوت واحد » كما سبق أن أشرنا ، أما في دار المال الإسلامي فإن الاجتماع السنوي (أو غير العادي) يكون صحيحًا بحضور أي عدد من حملة الشهادات التي تمثل أيًا من الوحدات السهمية [٢] .

فإذا لم يتوافر النصاب المنصوص عليه يؤجل الاجتماع لمدة تتراوح بين (٤٨) ساعة في البنك الإسلامي للتنمية ، (٦٠) يومًا في بنك البحرين ومصرف قطر ، وما بين ذلك في باقي البنوك ، ويكون الاجتماع الثاني صحيحًا مهما كان عدد الحاضرين أو عدد الأسهم الممثلة في الاجتماع باستثناء بنك دبي الذي اشترط لصحة هذا الاجتماع الثاني حضور مساهمين يملكون أو يمثلون (٢٥٪) من رأس المال [٣] .

ونظرًا لخطورة الجمعية العامة غير العادية ، والتي يدعو إليها مجلس الإدارة (أو مراقب الحسابات أو عدد من المساهمين يحدده النظام) كلما كانت هناك ضرورة لذلك ، فإن نصاب صحة الاجتماع فيها يكون مرتفعًا ؛ حيث تشترط الوثائق أن يكون الحاضرون يمثلون (٣/٤) رأس مال الشركة على الأقل [٤] ، ويهبط هذا النصاب إلى (٢/٣) رأس المال في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية [٥] ، فإذا لم يتوافر هذا النصاب يدعى إلى اجتماع آخر ولا يكون صحيحًا إلا بحضور مساهمين يمثلون (١/٢) رأس المال في البنوك سالفة الإشارة باستثناء بنك فيصل الإسلامي المصري الذي اكتفى بتمثيل ربع رأس المال .

---

(١) المادة (١/٤٠) من لائحة المصرف .

(٢) المادة (٦/٨) من عقد التأسيس .

(٣) المادة (٤٤) من النظام الأساسي .

(٤) المادة (٢/٤٤) من نظام بنك دبي ، المادة (٤٨) من نظام بنك البحرين ، المادة (١٦٠) من قانون الشركات الكويتي ؛ حيث هو الواجب التطبيعة على بيت التمويل الكويتي والمادة (٥٢) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري .

(٥) المادة (٤٦) من النظام الأساسي .

ويعتبر توافر نصاب معقول لصحة اجتماع الجمعية العامة أمرًا مقبولًا من قواعد الشريعة الإسلامية ؛ حتى لا تنفرد أقلية من المساهمين ، باختصاصات الجمعية العامة ، ويتعذر اشتراط حضور جميع المساهمين ، فكان لا بد من الاتفاق على نصاب معين لصحة الاجتماع ، خاصة فيما يتعلق باجتماعات الجمعية العامة غير العادية لخطورة اختصاصاتها ، ومن هنا كان منطقيًا ارتفاع نصاب صحة الاجتماع غير العادي عنه في الاجتماع العادي (١) .

رابعًا : نظام التصويت في الجمعية العامة :

يحكم التصويت في الجمعية العامة عدد من المبادئ هي محل تسليم من الفقه الإسلامي وتشريعات الشركات في القوانين الوضعية مع وجود الاستثناءات .

١ - أن التصويت في الجمعية العامة قاصر على المساهمين الذين قدموا أموالهم لقيام الشركة (البنك) إذ من حقهم وحدهم أن يتداولوا بشأن مشروعهم وإذا اقتضت الضرورة حضور غير المساهمين فإن هؤلاء لا يكون لهم حق التصويت (٢) .

٢ - أن التصويت في الجمعية العامة - متى أخذ البنك شكل شركة المساهمة - يكون بنسبة المساهمة في رأس المال حتى لا يخاطر أصحاب رؤوس الأموال البسيطة بمستقبل المشروع إضرارًا بأصحاب المساهمات الكبيرة ؛ ومن ثم فإن عدد الأصوات التي يتمتع بها المساهم يعادل عدد الأسهم التي يملكها أو التي يمثلها بتوكيل صحيح ، وهذا ما أخذت به وثائق معظم البنوك الإسلامية (٣) ، أما إذا أخذ البنك الشكل التعاوني (مثل المصرف الإسلامي التعاوني - بنجلاديش) فإن لكل عضو في البنك صوتًا واحدًا بغض النظر عن عدد الأسهم التي يملكها كما سبقت الإشارة .

هذا ولم تأخذ البنوك الإسلامية بنظام الأسهم المتعددة الأصوات ، وإن كان نص المادة (٤٤) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري بعد تعديلها يسمح بإصدار أسهم

(١) نصاب صحة الاجتماع العادي وغير العادي واحد في مصرف قطر وبنك التقوى والمصرف التعاوني ، (بنجلاديش) ، ودار المال الإسلامي والبنك الإسلامي للتنمية .

(٢) المادة (٧/أ) من اللائحة التنفيذية لمجلس المحافظين في البنك الإسلامي للتنمية .

(٣) المادة (٤) من نظام بنك دبي ، المادة (٤٤) من نظام بنك التقوى ، المادة (٢/٣٦) من نظام بنك البحرين ، المادة (٣٢) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٤٤) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري قبل تعديلها .

من هذا النوع عند زيادة رأس المال ، وكذلك بنك التقوى [١] .

وإذا اقتضت مصلحة الشركة (البنك) حرمان نوع من المساهمين أو نوع من الأسهم من حق التصويت ، فإن ذلك يجب أن يكون طبقًا لقواعد موضوعية ومعلنة مسبقًا على المساهمين ، حتى يختار كل منهم نوع الأسهم الذي يريده ، كأن ينص في نظام البنك على أن المساهم الذي تقل أسهمه عن حد معين لن يكون له حق التصويت [٢] ، أو أن يصدر البنك نوعين من الأسهم أحدهما له حق التصويت والآخر ليس له هذا الحق ، والمساهم يقرر بإرادته اختيار أي النوعين [٣] .

التصويت مهما كانت قيمة مساهمتهم وذلك بأن قصرت هذا الحق على أفراد المسلمين وعلى الأشخاص المعنوية التي يسيطر عليها المسلمون ، وذلك حماية للطابع الإسلامي للمؤسسة [٤] ، وفي رأيي أن هذا الحكم منتقد لأن مشاركة المسلم لغير المسلم جائزة ، ومن ناحية أخرى فإن حماية الطابع الإسلامي للمؤسسة تكون بتحديد نسبة لمساهمة غير المسلمين ، أو إصدار نوعين من الأسهم حتى تكون القواعد موضوعية ، أما مشاركة غير المسلمين بلا قيود ، وحرمانهم من حقوق الشريك فهو تناقص يجب تلافيه .

وضمانًا لسلامة عملية التصويت خاصة ما يتعلق بمسألة التوكيل وحتى لا يقع المشروع (البنك) تحت سيطرة كبار المساهمين ، نصت وثائق بعض البنوك على أنه لا يجوز أن يزيد عدد الأسهم التي يحملها الوكيل بصفته وكيلًا عن (٥٪) من أسهم رأس مال الشركة ، كذلك لا يكون لأي مساهم - باستثناء الأشخاص الاعتباريين - بوصفه أصيلًا أو نائبًا عن الغير ، عدد من الأصوات يجاوز (٢٥٪) على الأكثر من عدد الأصوات المقررة لأسهم الحاضرين [٥] ، فلو أن شخصًا طبيعيًا يملك (٣٠٪) من أسهم

(١) المادة (٥) من النظام الأساسي .

(٢) كما هو الحال في مصرف قطر والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ؛ حيث نص النظام على أن المساهم الذي يحوز أقل من (١٠) أسهم ليس له حق التمثيل في الجمعية العامة ، المواد (٣٢ ، ٣٩) من نظام المصرفين على الترتيب .

(٣) مثل أسهم الامتياز في بنك التقوى ، وأسهم المشاركة في شركة الأمين للأوراق المالية ، وشركة التوفيق للصناديق الاستثمارية ، هذان النوعان من الأسهم ليس لهما حق التصويت .

(٤) المادة (٥/٨) من عقد التأسيس .

(٥) المادة (٣٩) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (٣٢) من نظام مصرف قطر الإسلامي .

الشركة ، ومثلت جميع أسهم الشركة في الاجتماع فإن هذا الشخص لن يكون له أصوات إلا عن (٢٥٪) فقط من الأسهم ، أمَّا الخمسة في المائة الباقية فهي محرومة من التصويت .

وحتى الأشخاص الاعتبارية لم تفلت من هذا القيد ؛ ففي بيت التمويل الإسلامي العالمي - كما ذكرنا آنفًا - لا يجوز - لا عند الاكتتاب في رأس المال الأصلي أو أي زيادة في رأس المال أو عند التنازل عن الأسهم - أن يمتلك مساهم واحد أكثر من (٥٪) من مجموع الأسهم إذا تعلق الأمر بشخص طبيعي ، أو أكثر من (١٥٪) إذا تعلق الأمر بشخص معنوي ، وكل أسهم مملوكة زيادة عن هذا الحد يوقف حق التصويت بالنسبة لها [١] .

وإذا كان منح حق التصويت في الجمعية العامة لمن ساهموا بأموالهم أمرًا لا يحتاج إلى تبرير ، فإن حرمان بعض المساهمين من هذا الحق يحتاج مثل هذا التبرير ، ويمكن تبرير هذا المنع بالرجوع إلى قواعد التراضي التي تحكم المعاملات في الإسلام ، وذلك أن اختيار المساهم لنوع دون غيره من الأسهم يعني رضاءه بنظام النوع الذي اختاره وتنازله عن الحقوق المنوطة بنوع آخر ؛ فالشخص يملك هبة ماله أو التبرع به ، فلأن يتنازل عن حق من الحقوق التي يخوله المال إيَّاها ، أولى وأقرب .

خامسًا : الأغلبية والإجماع في اتخاذ القرارات :

أخذت البنوك الإسلامية شأنها شأن البنوك غير الإسلامية [٢] ، بقاعدة الأغلبية في إصدار القرارات عدا بعض المسائل في البنك الإسلامي للتنمية ؛ حيث يجب أن يصدر قرار مجلس المحافظين بالإجماع إذا تعلق الأمر بتعديل الاتفاقية بالنسبة للمسائل الآتية [٣] :

أ - حق الانسحاب من البنك .

ب - حدود مسؤولية الدول الأعضاء المنصوص عليها في الاتفاقية .

جـ - الحقوق المتعلقة بالاكتتاب في أسهم رأس المال .

---

(١) المادة (٨/٣) من النظام الأساسي .

(٢) راجع المادتان (٤١ ، ٤٤) من نظام المصرف العربي الدولي ؛ حيث تصدر القرارات بأغلبية أصوات الحاضرين في الاجتماع السنوي العادي ، أما في الاجتماع غير العادي فتصدر القرارات بأغلبية (٦٠٪) من رأس المال على الأقل .

(٣) المادة (٢/٦٢) من اتفاقية البنك .

وفيما عدا هذه المسائل الثلاث يتم إقرار الموضوعات التي يختص بها مجلس المحافظين بالأغلبية العادية ، أي أغلبية أصوات المحافظين الحاضرين في الاجتماع أو أغلبية مخصوصة هي أغلبية أصوات جميع الدول الأعضاء (١) ، وفي المسائل ذات الأهمية الخاصة يتم صدور القرار بأغلبية ثلثي عدد المحافظين الذين يمثلون ثلاثة أرباع أصوات جميع الدول الأعضاء (٢) .

أما عن باقي البنوك الإسلامية فإن اتخاذ القرارات في بعضها (٣) ، يكون بالأغلبية المطلقة للأصوات الممثلة في الاجتماع ، لا فرق في ذلك بين اجتماع عادي أو غير عادي ، ونظرًا لخطورة القرارات التي تختص بها الجمعية العامة في اجتماعها غير العادي فرقت وثائق بعض البنوك الإسلامية بين نوعين من الاجتماع ؛ ففي الاجتماع السنوي العادي يكتفي بالأغلبية المطلقة للأصوات الممثلة في الاجتماع غير العادي فيلزم أغلبية مخصوصة ؛ هي أغلبية تزيد على نصف أسهم الشركة (وليس الأسهم الممثلة في الاجتماع) في بيت التمويل الكويتي (٤) ، وهي أغلبية (٣/٢) الأسهم الممثلة في الاجتماع في كل من بنك دبي وبنك البحرين وبنك فيصل الإسلامي المصري (٥) ، وترتفع الأغلبية لتمثل (٤/٣) أصوات أسهم الحاضرين في بيت التمويل الإسلامي العالمي (٦) .

هذا هو اتجاه البنوك الإسلامية ، فما هو حكم الشريعة الإسلامية في ذلك ؟ بعبارة أخرى : هل تشترط الشريعة اتخاذ القرارات بالإجماع أم يكفي في ذلك بالأغلبية ؟

من الواضح أنه لا يوجد شيء تفصيلي في فقه الشركات ؛ ومن ثم نطبق القواعد العامة الشرعية ، ومنها نتبين أن كلًّا من قاعدتي الإجماع أو الأغلبية محل اعتبار :

---

(١) وهذا في حالتين : القرار الصادر بقبول انضمام دولة إلى عضوية البنك بعد سريان الاتفاقية (م ٣/٢) أو بزيادة اكتتاب إحدى الدول الأعضاء في رأس المال (م ٥/٥) .

(٢) هذه المسائل هي : زيادة رأس المال (م ٤/٢) ، تغيير شروط إصدار الأسهم (م ٦/٥) ، إيقاف عضوية إحدى الدول (م ٤٤/١) ، تعديل باقي أحكام الاتفاقية (٦٢/١) .

(٣) هذه البنوك هي : المصرف الإسلامي التعاوني (بنجلاديش) (م ٤١ من النظام) ، مصرف قطر (م / ٣٨/٣) ، المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية (م ٤٥/٣) ، دار المال الإسلامي (م ٨ ، ١٢ من عقد التأسيس) ، بنك التقوى (م ٤١) .

(٤) المادة (١٦٠) من قانون الشركات الكويتي ؛ لأن النظام أحال إليها .

(٥) المواد (٤٥ ، ٤٨ ، ٥٢) من نظام البنوك الثلاثة على الترتيب .

(٦) المادة (١١) من النظام الأساسي .

أ - فأما الإجماع فهو الأصل ، فليس شيء أفضل من أن يتفق أصحاب الأموال (الجمعية العامة) وتجتمع كلمتهم على رأي واحد بخصوص المسألة المعروضة عليهم .

ب - ولصعوبة تحقيق الإجماع خاصة مع زيادة أعداد المساهمين يعدل عنها إلى قاعدة الأغلبية ، وهي قاعدة لها في الشرع الإسلامي مكانة ، ولعلها ترجمة عصرية للقاعدة الشرعية التي تقول أن « النادر لا حكم له » وهذا معناه أن أحكام الشريعة تجري على الغالب ، وما يخرج عن هذا الغالب فهو أمر نادر ويجب ألا يلتفت إليه .

ونرى مكانة واحترام قاعدة الأغلبية في المسائل السياسية كالأحكام التي تحرم الخروج على الجماعة ، فلا يلتفت إلى المخالفين لجماعة المسلمين وسوادهم الأعظم ، وإذا رأت الأغلبية رأيًا وجب على الأقلية احترامه والإذعان له ، ومن أبى ذلك أجبر على الإذعان لرأي الأغلبية ولو وصل الأمر إلى حد قتاله ، وفي ذلك يقول الرسول ﷺ : « **من أتاكم وأمركم جميع على رجل واحد يريد أن يشق عصاكم أو يفرق جماعتكم فاقتلوه** » (١) ، وكان النبي ﷺ يشاور أصحابه في أمر الجهاد وأمر العدو وتخير المنازل ، وفي المستدرك عن أبي هريرة : « ما رأيت أحدًا أكثر مشورة لأصحابه من رسول اللَّه ﷺ » (٢) ، وشاور أصحابه في غزوة أحد ، ونزل عن رأيه إلى رأي جمع من فضلاء الصحابة الذين رأوا الخروج لملاقاة العدو وعدم التحصن بالمدينة (٣) .

وليس أدل على وجوب اتباع قاعدة الأغلبية من أن بيعة الإمام تنعقد صحيحة متى قام بها جمهور أهل الحل والعقد أي أغلبيتهم (٤) ، ولا عبرة بالأقلية التي لم تبايع ؛ فلقد تأخر بعض الصحابة عن بيعة أبي بكر الصديق ﷺ ولم يؤثر ذلك في صحتها ؛ لأن الأغلبية كانت قد بايعت ، والآثار في ذلك كثيرة .

خلاصة القول : أن الفقه الإسلامي وحدة متكاملة ، وليس فروعًا متباينة ؛ فالقواعد التي تؤكد احترام ومشروعية قاعدة الأغلبية في الفقه السياسي الإسلامي تسمح بأن

---

(١) رواه مسلم ، (٥١٩/٤) ، ط دار الشعب .

(٢) ابن القيم ، زاد المعاد ، (٦٤/٢) .

(٣) راجع تفسير ابن كثير ، (٩١/٢) ، تفسير القاسمي المسمى محاسن التأويل ، (٩٥٤/٤) ، ط دار إحياء الكتب العربية (١٩٥٧م) .

(٤) الماوردي ، الأحكام السلطانية ، مرجع سابق ، (ص ٧) .

نتقلها ونعمل بها في فقه الشركات .

المطلب الثاني : مجلس الإدارة :

أخذت البنوك الإسلامية - شأنها شأن البنوك التقليدية - بنظام مجلس الإدارة ، وذلك أنها تأسست كشركات مساهمة يفرض القانون معظم الأحكام المتعلقة بإدارتها ، وحتى البنوك التي أخذت شكل المؤسسة العامة الوطنية (البنك الإسلامي الماليزي) أو الدولية (البنك الإسلامي للتنمية) أو شكل الجمعية التعاونية (المصرف الإسلامي التجاري التعاوني - بنجلاديش) ، أخذت بنفس النظام مع اختلاف التسمية في بعضها ؛ حيث يقوم مجلس المشرفين في دار المال الإسلامي ، ومجلس المديرين التنفيذين في البنك الإسلامي للتنمية بدور مجلس الإدارة ، وسوف نتكلم عن تكوين المجلس وشروط العضوية فيه وحقوق أعضائه وسلطات المجلس واجتماعه ونظام التصويت فيه وأخيرًا مسؤولية المجلس وعزل أعضائه ، مع مقارنة الحلول التي أخذت بها وثائق البنوك الإسلامية بقواعد الشريعة وأحكام الفقه الإسلامي .

أولًا : تكوين مجلس الإدارة :

تعطي أحكام الفقه الإسلامي - على اختلاف مذاهبه - لأصحاب الأموال (المساهمين) وحدهم حق اختيار من يعملون لهم في أموالهم ، سواء بوصفهم مضاربين يتولون الإدارة على أساس فكرة المضاربة ، أو وكلاء تتحدد اختصاصاتهم بالاتفاق مع أصحاب الأموال على أساس فكرة الوكالة ، وقد يتم هذا الاختيار بصورة مباشرة ؛ حيث يقوم المساهم باختيار من يمثله في مجلس الإدارة ، وهي طريقة التعيين ، وقد يتم هذا الاختيار بمعرفة الجمعية العامة ، وهي طريقة الانتخاب وقد يتم تكوين المجلس بالجمع بين الطريقتين .

فقد أخذت بعض البنوك الإسلامية بنظام التعيين مثل البنك الإسلامي الماليزي ؛ حيث يتكون مجلس إدارته من خمسة أعضاء يمثلون الحكومة الماليزية والهيئات والمؤسسات العامة في البنك (١) .

واختار البعض الآخر نظام الانتخاب بواسطة الجمعية العامة مثل بنك التقوى

---

(١) البند ثالثًا من نظام البنك .

والمصرف الإسلامي التعاوني (بنجلاديش) وبنك فيصل الإسلامي المصري ، ومصرف قطر ودار المال الإسلامي [١] ، وجمعت بعض البنوك بين نظامي التعيين والانتخاب مثل بنك البحرين الإسلامي ؛ حيث يعين المؤسسون من الأشخاص الاعتبارية ستة من أعضاء المجلس الاثنى عشر ، والستة الباقون (ويمثلون باقي المؤسسين والمساهمين) تنتخبهم الجمعية العامة للبنك [٢] ، ويعين المؤسسون خمسة من أعضاء مجلس الإدارة في كل من بنك دبي الإسلامي وبيت التمويل الكويتي وتنتخب الجمعية العامة باقي أعضاء المجلس [٣] ، وفي المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية يراعى عند تعيين أعضاء مجلس الإدارة أن يمثل مالكوا الأسهم بعدد من الأعضاء يتناسب مع نصيبهم في رأس المال [٤] ، ومعنى هذا أن تعيين بنوك القطاع العام الأربعة ممثليها في المجلس .

أما البنك الإسلامي للتنمية فقد أخذ بما جرى عليه عرف البنوك الدولية حيث تقوم الدول المؤسسة (الموقعة على اتفاقية البنك) بتعيين ممثليها في مجلس الإدارة ، ففي البنك العربي الإفريقي تعين الدولتان المؤسستان (مصر والكويت) ستة من أعضاء المجلس وينتخب الباقون بمعرفة الجمعية العامة للمساهمين [٥] ، وفي المصرف العربي الدولي للتجارة الخارجية والتنمية ، يعين الأطراف المؤسسون (مصر وليبيا وسلطنة عمان) ممثليهم في مجلس الإدارة بما يتناسب مع نصيب كل منهم في رأس المال ، ويجوز انتخاب أعضاء آخرين بمعرفة الجمعية العمومية لتمثيل باقي المساهمين [٦] .

وعلى هذا سارت اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية ؛ حيث تقوم كل دولة من الدول الأربع المالكة لأكبر عدد من الأسهم (السعودية وليبيا والكويت والإمارات) ، بتعيين واحد من أعضاء مجلس المديرين التنفيذيين ، والستة الباقين يتم انتخابهم بمعرفة جميع

---

(١) راجع : المادة (٦٠) من نظام بنك التقوى ، والمادة (٤٥) من لائحة مصرف بنجلاديش ، المادة (٢٩) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ، والمادة (١٩) من نظام مصرف قطر ، المادة (١/٧) من عقد تأسيس دار المال الإسلامي .

(٢) المادة (٢٢) من النظام الأساسي .

(٣) المادتان (١٩ ، ٢٠) من نظام بنك دبي الإسلامي ، والمادة (١٦) من نظام بيت التمويل الكويتي ، ويلاحظ أن ولاية المؤسسين تستمر (في بنك دبي) خمسة أعوام فقط من تاريخ النشر .

(٤) المادة (٢/٢٠) من النظام الأساسي .

(٥) المادة (٢٠) من النظام الأساسي .

(٦) المادة (١/٢٥) من النظام الأساسي .

المحافظين ، فيما عدا المحافظين الممثلين للدول الأربع المشار إليها [١] .

« وأتى نظام البنك الإسلامي السوداني بحكم جدير بالاعتبار ؛ حيث أوجب على الجمعية العامة عند اختيارها أعضاء مجلس الإدارة أن تراعي [٢] :

أ - تمثيل الأقاليم المختلفة بعضو واحد على الأقل ، ويختار المساهمون من كل إقليم من يمثلهم في المجلس حسب نسبة مساهمتهم .

ب - يكون تمثيل المساهمين من خارج السودان (سواء كانوا سودانيين أم لا) حسب نسبة مساهمتهم في رأس المال .

جـ - تخصيص مقاعد للشخصيات الإسلامية الرائدة من المساهمين والذين يختارهم مجلس الإدارة » .

هذه هي طرق تكوين مجلس الإدارة في البنوك الإسلامية ونلاحظ بشأنها ما يلي :

١ - أن الجمع بين أسلوبي الانتخاب والتعيين يحقق نوعًا من التوازن بين التمثيل في المجلس وبين مقدار رأس المال الذي اكتتب فيه المساهم ، وفي البنوك ذات الطابع الدولي تهدف الدول إلى إيجاد نوع آخر من التوازن بأن تشترط أن يكون ممثلها يحمل جنسيتها خاصة الدول ذات المساهمات الكبيرة أو الدول المؤسسة للبنك .

٢ - أن أعضاء مجلس الإدارة يتم انتخابهم من بين المساهمين (أو يتم تعيينهم بمعرفة المساهمين) في جميع البنوك سالفة الذكر ولم يخرج على هذه القاعدة سوى بيت التمويل الإسلامي العالمي الذي أجاز نظامه الأساسي أن يكون أعضاء مجلس الإدارة من بين المساهمين أو من غيرهم [٣] .

٣ - أعضاء مجلس الإدارة يمكن اعتبارهم مضاربين سواء أكانوا من المساهمين أو من غيرهم ؛ لأن المضارب هو من يعمل في مال غيره ، وهؤلاء حتى ولو كانوا مساهمين في البنك فهم لا يعملون في أموالهم الخاصة بل في أموال غيرهم (البنك) ؛ لأن حصصهم قد انتقلت ملكيتها إلى البنك .

٤ - الدول المشاركة ، وأيضًا المساهمون أصحاب المساهمات الكبيرة عادة ما يفرضون

---

(١) المادة (٣) من لائحة انتخاب المديرين التنفيذيين .

(٢) المادة (٣٧) من النظام .

(٣) المادة الرابعة من النظام الأساسي .

قيودًا على تعيين (وعزل) أعضاء مجلس الإدارة ، وهذا يخالف المألوف في قوانين الشركات ، إلا أنه يقترب من قواعد الفقه الإسلامي التي تعطي لأصحاب الأموال الحق في تعيين وعزل من يعملون في أموالهم ، سواء عملوا كمضاربين أم كعملاء .

ثانيًا : شروط العضوية في مجلس الإدارة :

مجلس إدارة البنك هو الذي يتولى إدارته وتسيير شؤونه وله في ذلك أوسع السلطات ، ولا يخرج من سلطاته إلا ما كان من اختصاص الجمعية العامة ؛ لذلك فإن قوانين الشركات والوثائق المنشئة للبنوك الإسلامية (وغير الإسلامية) تشترط فيمن يكون عضوًا في مجلس الإدارة شروطًا معينة لضمان حسن تلك الإدارة وانتظامها ، ولم تأت وثائق البنوك الإسلامية على نسق واحد فيما يتعلق بالشروط المطلوبة في عضو مجلس الإدارة ، فلم يتطرق قانون إنشاء بنك فيصل الإسلامي المصري ولا نظامه الأساسي إلى تفصيل تلك الشروط ، وهذا معناه الرجوع إلى قانون الشركات المصري رقم (١٥٩) لسنة (١٩٨١) ؛ حيث إن أحكام هذا القانون تكون واجبة التطبيق في كل ما لم يرد بشأنه نص خاص في وثائق البنك ، واكتفى البعض الآخر باشتراط أن يتملك العضو حدًّا أدنى من أسهم البنك تخصص لضمان إدارته (بنك التقوى) ، ومصرف قطر ، وبنك دبي ، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية) ، وأضافت وثائق البعض الآخر شروطًا لضمان أمانة ونزاهة عضو مجلس الإدارة (بنك البحرين ، وبيت التمويل الكويتي ، وبنك بنجلاديش) .

وفي رأيي أن وثائق بنك فيصل الإسلامي المصري قد أحسنت صنعًا ؛ لأن قانون الشركات المصري قد فصل الشروط الواجب توافرها في عضو مجلس الإدارة بما يجعل النص عليها في نظام البنك تكرارًا لا لزوم له ، وسوف ندرس هذه الشروط ونشير إلى ما أخذت به وثائق البنوك الإسلامية الأخرى .

١ - تشترط المادة (٨٩) من قانون الشركات المصري في عضو مجلس الإدارة ألا يكون قد حكم عليه بعقوبة جناية أو عقوبة جنحة عن سرقة أو نصب أو خيانة أمانة أو تزوير أو إفلاس أو بعقوبة من العقوبات المنصوص عليها في المواد (١٦٢ ، ١٦٣ ، ١٦٤) من هذا القانون [1] ، وهذا ما أوردته المادة (٢٣) من نظام بنك البحرين ؛

---

(١) تلك المواد تعاقب على إثبات بيانات كاذبة في نشرات إصدار الأسهم أو السندات وعلى التدليس في=

حيث تشترط في عضو مجلس الإدارة ألا يكون قد حكم عليه نهائيًا بعقوبة جناية أو عقوبة جنحة عن سرقة أو نصب أو خيانة أمانة أو إصدار شيك بدون رصيد أو تزوير أو إفلاس أو مخالفة لقوانين النقد أو ارتكاب إحدى الجرائم المنصوص عليها في قانون الشركات البحريني رقم (٢٨) لسنة (١٩٧٥م) ما لم يرد إليه اعتباره (١) .

ولا شك أن هذا الشرط يهدف إلى التحقيق من نزاهة وأمانة عضو مجلس الإدارة ، هذه الأمانة شرط جوهري في المضارب الذي يعتبره الفقه الإسلامي (أمين) ويجري عليه الأحكام الشرعية المرتبطة بهذا الوصف ، فلا يضمن من غير تفريط أو تعدٍّ ، ويعبر الشيرازي عن ذلك فيقول : « والعامل أمين فيما في يده ذات تلف في يده من غير تفريط لم يضمن ؛ لأنه نائب عن رب المال في التصرف فلم يضمن من غير تفريط كالمودع » (٢) .

٢ - تصنيف المادة (٩١) من قانون الشركات المصري أن عضو مجلس الإدارة يجب أن يكون مالكًا لعدد من أسهم الشركة لا تقل قيمتها الاسمية عن خمسة آلاف جنيه أو القيمة التي يحددها نظام الشركة أيهما أكبر (٣) ، وهذا الشرط أخذت به وثائق سائر البنوك الإسلامية (٤) .

وتشددت في قيمة أسهم الضمان ، فهي في مصرف قطر (٢٥٠٠) سهم ، قيمتها الاسمية (٢٥٠) ألف ريال قطري (٥) ، وفي بنك دبي (١٠٠٠) سهم ، قيمتها (٥٠٠) ألف درهم (٦) ، وفي المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية (٢٠٠٠) سهم ،

=تقديم الحصص العينية ، وعلى توزيع أرباح على خلاف القانون وعلى التزوير في سجلات الشركة ووثائقها ، وعلى التصرف في الأسهم على خلاف القانون وعلى التخلف عن تقديم أسهم الضمان ، وبالجملة كل مخالفة للنصوص الآمرة في قانون الشركات .

(١) راجع أيضًا : المادة (٤٤) من لائحة مصرف بنجلاديش .

(٢) المهذب ، (٣٩٢/١) ، وراجع المغني ، (٤٨/٥) ، بدائع الصنائع ، (٨٧/٦) ، المبسوط ، (١٥٧/١١ ، ١٧٧) ، وأيضًا : الشيخ علي الخفيف ، الضمان في الفقه الإسلامي ، القسم الأول ، (ص ٢١) ، طبعة (١٩٧١م) .

(٣) المادة (٢٤١) من اللائحة التنفيذية للقانون .

(٤) باستثناء بيت التمويل الإسلامي العالمي ؛ حيث أجاز نظامه أن يكون أعضاء مجلس الإدارة من غير المساهمين .

(٥) المادة (٢١) من النظام .

(٦) المادة (٢١) من النظام .

قيمتها الاسمية (٢٠) ألف دولار [١] ، وفي بيت التمويل الكويتي (٥٠٠) سهم ، قيمتها الاسمية (٥٠٠) دينار كويتي [٢] ، وفي بنك البحرين (١٥٠٠) سهم ، قيمتها الاسمية (٣) آلاف دينار [٣] ، وأخيرًا في بنك التقوى (٢٠٠) سهم ، قيمتها الاسمية (٢٠) ألف دولار أمريكي [٤] .

ويخصص القدر المتقدم ذكره من الأسهم التي يملكها عضو مجلس الإدارة (أو التي تقدم من الأصيل الذي ينوب عنه) لضمان إدارته ، ويجب إيداعها خلال شهر من تاريخ التعيين [٥] ، أحد البنوك المعتمدة لهذا الغرض ، ويستمر إيداع هذه الأسهم مع عدم قابليتها للتداول إلى أن تنتهي مدة وكالة العضو ويصدق على ميزانية آخر سنة مالية قام فيها بأعماله ، وإذا لم يقدم العضو الضمان على النحو السابق بطلت عضويته [٦] .

وتشدد بعض البنوك مع أعضاء مجلس الإدارة من المؤسسين أكثر من غيرهم ، وتفرض عليهم إيداع جميع أسهمهم - وليس الحد الأدنى المذكور في النظام - أو بقائها تحت يد الشركة ضمانًا لإدارتهم إلى أن يتم اعتماد حسابات السنة المالية الخامسة فإذا أسندت إليهم الإدارة من جديد بقرار من الجمعية العامة فإن ضمان عضويته يتحدد بألف سهم كأي عضو مجلس إدارة آخر [٧] .

ولا شك أن تقديم مثل هذا الضمان من عضو مجلس الإدارة يحقق مصلحة البنك الذي يجد أموالًا تحت يده يحصل منها على ما يحكم له من تعويض نتيجة مخالفة عضو مجلس الإدارة للقانون أو إهماله في واجبات الإدارة المنوطة به ، ويحقق أيضًا مصلحة جمهور المتعاملين مع البنك كالمودعين الذين يهمهم أن تدار أموالهم بطريقة سليمة ومثل هذه المصالح معتبرة شرعًا .

٣ - مما يرتبط بنزاهة عضو مجلس الإدارة عدم استغلاله لوظيفة عامة أو لعضويته في

---

(١) المادة (٢١) من النظام ، المادة (٢٠) من النظام .

(٢) المادة (١٧) من النظام .

(٣) المادة (٢٣) من النظام .

(٤) المادة (٦٠) من النظام .

(٥) تصل هذه المدة إلى (٦٠) يوم في مصرف قطر ، راجع المادة (٢١) من النظام .

(٦) راجع المادة : (٩١) شركات مصري فقرة أخيرة ، والمواد المذكورة في الهوامش السابقة ، والمادة (٢/١٣٩) ، شركات كويتي ، المادة (٩٥) شركات فرنسي .

(٧) (٢٣) من نظام دبي الإسلامي .

أحد المجالس النيابية أو المجالس الشعبية المحلية ، فلا يجوز تعيين أي عضو في مجلس إدارة الشركات التي تقوم على إدارة أو استغلال عام بعد الحصول على موافقة الوزير المشرف على ذلك المرفق (١) .

كما لا يجوز أن يجمع عضو مجلس الإدارة بين عضوية المجلس وبين أي عمل في الحكومة أو أي هيئة عامة إلا بإذن خاص من رئيس مجلس الوزراء ، ويصدر هذا الإذن بعد التأكد من عدم ارتباط وظيفة الشخص بعمل الشركة أو التأثر فيها ، وأيضًا عدم تعارض الإذن مع واجبات الوظيفة وحسن أدائها (٢) ، ولنفس السبب - عدم استغلال الوظيفة - يحظر القانون على الوزراء وشاغلي وظائف الإدارة العليا أن يكونوا أعضاء في مجالس إدارة الشركات التي تكفل لها الحكومة ميزات خاصة أو ترتبط مع الحكومة بعقد من عقود الاحتكار ، أو من عقود الأشغال العامة ، أو بعقد التزام مرفق عام أو بعقد استغلال مصدر من مصادر الثروة المعدنية أو الطبيعية - يحظر ذلك قبل انقضاء ثلاث سنوات من تركهم الوزارة لوظائفهم (٣) .

كما لا يجوز لعضو مجلس الشعب أو الشورى أن يعين في مجلس إدارة شركة مساهمة أثناء عضويته إلا إذا كان أحد المؤسسين لها ، أو كان مالكًا لعشرة في المائة على الأقل من أسهمها ، أو كان قد سبق له شغل عضوية مجلس إدارتها قبل انتخابه (٤) ؛ أما أعضاء المجالس الشعبية المحلية فلا يجوز لهم أن يكونوا أعضاء في مجلس إدارة أي شركة مساهمة (أو العمل فيها بأي صفة كانت) تستغل أحد المرافق العامة الكائنة في دائرة اختصاص المجلس المحلي الذي يكون عضوًا فيه أو تلك التي ترتبط مع هذا المجلس بعقد من عقود الاحتكار أو الأشغال العامة (٥) .

وتجدر ملاحظة أن أيًا من وثائق البنوك الإسلامية لم تشر إلى هذا الشرط ، ومعنى ذلك أن يطبق عليها ما هو وارد بقوانين الشركات والنقد والائتمان في الدولة التي اتخذتها تلك البنوك مقرًا لها ، كما تجدر أيضًا ملاحظة أن هذا الشرط يتفق مع قواعد الشريعة الإسلامية الغراء التي تحث على البعد عن مواطن الشبهات ، وترك ما يريب إلى

(١) المادة (٢/٩٠) شركات مصري .
(٢) المادة (١٧٧) شركات مصري .
(٣) المادة (١٧٨) شركات مصري .
(٤) المادة (١٧٩) شركات مصري .
(٥) المادة (١٨٠) شركات مصري .

ما لا يريب لقوله ﷺ : « **دع ما يريبك إلى ما لا يريبك** » وقوله أيضًا : « **لا يبلغ العبد أن يكون من المتقين حتى يدع ما لا بأس به ، حذرًا لما به بأس** » [١] .

٤ – تمكينًا لعضو مجلس الإدارة من القيام بواجبه وضمانًا لتفرغه لأعباء الإدارة فإن من يقوم بالإدارة الفعلية (سواء كان مديرًا عامًا للشركة أو عضوًا منتدبًا أو رئيس مجلس الإدارة) يحظر عليه أن يقوم بإدارة أكثر من شركة مساهمة واحدة ، فلا يجوز لأي منهم أن يشغل وظيفة العضو المنتدب بشركة مساهمة واحدة أخرى ، وذلك بموافقة الجمعية العامة لكل من الشركتين [٢] .

أما عن عضو مجلس الإدارة الذي يقوم بالإدارة الفعلية فلا يجوز له (بصفته الشخصية أو بصفته نائبًا عن الغير) أن يجمع ين عضوية مجالس إدارة أكثر من شركتين ، ويجوز له ذلك (عضوية أكثر من شركتين) متى كان مالكًا لعشرة في المائة على الأقل من أسهم رأس المال مهما كان عدد الشركات ، ومع ذلك يجوز لعضو مجلس الإدارة أن يقوم – بصفة دائمة – بأي عمل فني أو إداري في شركة مساهمة أخرى إلّا بترخيص من الجمعية العامة للشركة التي يتولى عضوية مجلس إدارتها [٣] .

هذا وقد استشعر المشرع المصري خطورة الوضع في شركات المساهمة العاملة في مجال البنوك والائتمان ، فحظر على مجلس إدارة أي بنك يزاول نشاطه في مصر أن يجمع إلى عضويته مجلس إدارة بنك آخر (أو شركة من شركات الائتمان لها نشاط في مصر) أو القيام بأي عمل من أعمال الإدارة أو الاستشارة في أيهما [٤] .

ولا شك أن تمكين عضو مجلس الإدارة من أداء واجبه وضمان تفرغه له مراعاة قواعد الشرع الحنيف التي تحث على إتقان العمل لقوله ﷺ : « **إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملًا أن يتقنه** » [٥] واشترط ألا يجمع الشخص بين عضوية مجلس إدارة أكثر

---

(١) رواهما الترمذي ، وراجع رياض الصالحين ، باب الورع وترك الشبهات ، (ص ٣٠٣) .

(٢) المادة (٩٣) شركات مصري ، وقارن المادة (١٤٠) شركات كويتي .

(٣) المادة (٩٥) شركات مصري .

(٤) المادة (٩٤) شركات مصري مع مراعاة الاستثناءات المقررة لممثلي بنوك القطاع العام ، وقد أخذت بهذا الحكم المادة (١٨) من نظام بنك التمويل الكويتي .

(٥) راجع في شرح هذا الحديث وأثر الضمير الديني في إتقان العمل ، د. محمد البهي : الإسلام في حياة المسلم ، (ص ٢٢٥) وما بعدها ، دار الفكر ، بيروت ، بدون تاريخ .

من بنك واحد شرط ألا يحل حرامًا ولا يحرم حلالًا ؛ ومن ثم فهو أمر مشروع ؛ إذ القاعدة أن « المسلمون عند شروطهم إلا شرطًا أحل حرامًا أو حرم حلالًا » ، وعلاوة على ذلك فهو شرط له نظير في أحكام الفقه الإسلامي الذي يحظر على المضارب أن يخلط الأموال إلا بتفويض إذن خاص من أصحابها (١) .

كما يحظر عليه أن يعمل في شركة أخرى إلا بشروط يعبر عنها الخطاب بقوله : « إذا أخذ قراضًا بعد قراض فلا يمنع من الثاني إذا كان يقدر على التجر فيهما ، فإذا كان لا يقدر إلا على التجر في أحدهما منع من التجر في الثاني » (٢) .

٥ - ولما كان المشرع المصري أجاز لاثنين - على الأكثر - من أصحاب الخبرة أن يكونا عضوين في مجلس إدارة شركة المساهمة دون اشتراط تملكهم الحد الأدنى الواجب تقديمه كأسهم ضمان ، فإنه اشترط من ناحية أخرى على مدير الشركة أو أي موظف بها لكي يعين عضوًا بمجلس الإدارة أن يكون قد مضى على شغله لوظيفة رئيسية بالشركة مدة لا تقل عن سنتين (٣) ، وهي فترة كافية لأن يظهر فيها الموظف أو المدير كفاءته وخبرته التي تبرر جمعه بين الوظيفة وعضوية مجلس الإدارة ، وقد أخذت بهذا الحكم اللائحة الداخلية لمصرف بنجلاديش ؛ حيث تحظر عضوية مجلس الإدارة على عضو الجمعية (المصرف) الذي لم يمض على عضويته بالجمعية مدة اثنى عشر شهرًا حتى تاريخ الانتخاب (٤) .

ثالثًا : حقوق والتزامات أعضاء مجلس الإدارة :

عضو مجلس الإدارة له حقوق تتمثل فيما يحصل عليه من الأجر أو الربح ، وعليه التزامات تتمثل في عدم منافسة الشركة أو التربح من ورائها أو التضحية بمصالحها .

أ - التزامات عضو مجلس الإدارة :

يعتبر نظام بيت التمويل الكويتي نموذجًا طيبًا لالتزامات عضو مجلس الإدارة (٥) ، وهو في ذلك لم يخرج على ما يقرر قانون الشركات الكويتي (٦) ، وقانون الشركات

(١) راجع مما سبق ، (ص ١٦٤) . (٢) مواهب الجليل ، (٣٦٧/٥) .

(٣) المادة (٨٣) من القانون ، مع عدم الإخلال بالأحكام الخاصة بمشاركة العاملين في الإدارة .

(٤) المادة (٤٤) من اللائحة .

(٥) المادتان (١٧ ، ١٨) من النظام . (٦) المادتان (١٤٠ ، ١٥١) شركات كويتي .

المصري [١] ، الذي هو واجب التطبيق على بنك فيصل الإسلامي المصري والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، وطبقًا لهذا القانون الأخير يلتزم عضو مجلس الإدارة بما يلي :

١ - إذا كانت له مصلحة تتعارض مع مصلحة الشركة في عملية تعرض على مجلس الإدارة لإقرارها ، فيجب عليه أن يبلغ المجلس بذلك وأن يثبت إبلاغه في محضر الجلسة ولا يجوز له الاشتراك في التصويت على القرار الصادر بشأن هذه العملية [٢] .

٢ - لا يجوز لعضو مجلس الإدارة - سواء أكان ممثلًا لشخص معنوي أم لا - أن يستغل المعلومات التي وصلت إليه بحكم منصبه في الحصول على فائدة لنفسه أو لغيره ، كما لا يجوز له منافسة الشركة وذلك بالاتجار لحسابه أو لحساب غيره في أحد فروع النشاط التي تزاولها الشركة ، وإلا كان لتلك الأخيرة أن تطالبه بالتعويض أو باعتبار العمليات التي باشرها لحسابه الخاص كأنها أجريت لحسابها هي [٣] .

٣ - يلتزم عضو مجلس الإدارة بألا يكون طرفًا في أي عقد من عقود المعاوضة التي تعرض على هذا المجلس لإقرارها إلا إذا رخصت الجمعية العامة مقدمًا بإجراء هذا التصرف وإلا كان العقد باطلًا [٤] ، كذلك يبطل كل عقد معاوضة تتجاوز نسبة الغبن فيه خمس القيمة وقت التعاقد إذا أبرم مجلس الإدارة هذا العقد مع شركة أخرى يشترك أحد أعضاء هذا المجلس في إدارتها أو يكون لمساهمي الشركة أغلبية رأس المال فيها [٥] .

٤ - وإذا كان المشرع يحرم على عضو مجلس الإدارة أن يكون طرفًا في عقد معاوضة مع الشركة ، فلئن يحظر عليه عقود القرض أولى ، ولهذا لا يجوز للشركة أن تقدم قرضًا نقديًا من أي نوع كان لأي من أعضاء مجلس إدارتها ، أو تضمن أي قرض

(١) المادتان (٩٦) ، إلى (١٠٠) شركات مصري .

(٢) المادة (٩٧) شركات مصري ، وقارن المادة (٦٨) من نظام بنك التقوى ؛ حيث تجعل للعضو صاحب المصلحة صوت معدود .

(٣) المادة (٩٨) شركات مصري ، المادة (١٨) من نظام بيت التمويل الكويتي ، وقارن المادة (٦/٢٤) من نظام بنك دبي ؛ حيث يجوز - وفق تقرير المجلس - عزل عضو مجلس الإدارة ، وأيضًا المادة (٦٨) من نظام بنك التقوى التي تفرض على العضو أن يوضح مصلحته للمجلس الذي يجب أن يوافق على التصرف بأغلبية (٨٠٪) وعدم الإيضاح بعرض العضو إلى العزل وإخلاء منصبه .

(٤) المادة (٩٩) شركات مصري ، والمادة (١٨) من نظام بيت التمويل الكويتي .

(٥) المادة (١٠٠) شركات مصري .

يعقده أحدهم مع الغير [١] ، فهل يسري هذا الحكم على البنوك وشركات الائتمان ؟ استثنت الفقرة الثانية من نفس المادة شركات الائتمان من هذا الحكم فيجوز لها أن تقرض أحد أعضاء مجلس إدارتها أو تفتح له اعتمادًا أو تضمن له القروض التي يعقدها مع الغير ، على أن يتم ذلك بنفس الشروط والأوضاع التي تتبعها الشركة بالنسبة لجمهور العملاء ، وأن يصدر بيان - يوضع تحت تصرف المساهمين - من مراقبي الحسابات يقررون فيه أن تلك القروض والاعتمادات تمت دون خروج على القواعد المطبقة على جمهور العملاء [٢] .

ب - حقوق عضو مجلس الإدارة :

يستحق عضو مجلس الإدارة مقابلًا ماديًا عن إدارته ، هذا المقابل قد يكون راتبًا مقطوعًا أو نسبة من الربح أو الاثنين معًا ؛ ففي القانون المصري « تحدد الكمية العامة الرواتب المقطوعة وبدلات الحضور والمزايا الأخرى المقررة لأعضاء المجلس » [٣] ، ويجيز قانون الشركات الكويتي : « توزيع مكافأة سنوية لا تزيد على ألف دينار لرئيس مجلس الإدارة ، ولكل عضو من أعضاء المجلس من تاريخ تأسيس الشركة لحين تحقيق الأرباح التي تسمح لها بتوزيع المكافأة المنصوص عليها » ، وهي لا تزيد عن (١٠٪) من صافي الربح كما سنرى ، ومفاد هذه النصوص أنه يجوز أن يتقاضى أعضاء مجلس الإدارة مرتبات شهرية أو سنوية قد يضاف إليها مزايا وبدلات أخرى .

ولتحديد موقف الفقه الإسلامي من المقابل الذي يستحقه عضو مجلس الادارة لقاء عمله ، يجب أن نفرق بين ما إذا كانت الإدارة تتم على أساس فكرة الوكالة أم وفقًا لأحكام المضاربة ، بمعنى آخر يجب أن نحدد التكييف الشرعي لمجلس الإدارة .

مجلس الإدارة بوصفه وكيلًا : يقوم مجلس الإدارة بعمله على أساس أنه وكيل عن البنك (أو عن المساهمين من الأشخاص المعنوية التي تعين أعضاءه مباشرة) إذا أخذ هذا

---

(١) المادة (٩٦) شركات مصري .

(٢) المادة (٢/٣٥) نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ، المادة (٣٥) من نظام بنك دبي الإسلامي ، المادة (٦٨) من نظام بنك التقوى التي تعالج تعامل عضو مجلس الإدارة مع الشركة بصفته (بائعًا أو مشتريًا أو غير ذلك) أي مفترضًا مثلًا ، وقارن المادة (٣٧) من نظام المصرف العربي الدولي ؛ حيث لا يجوز للمصرف أن يفتح لأحد أعضاء مجلس الإدارة اعتمادًا أو يقدم له قرضًا أو يضمن أي قرض يعقده أحدهم مع الغير .

(٣) المادة (٢/٨٨) شركات مصري .

الأخير شكل المؤسسة العامة الوطنية (البنك الإسلامي الماليزي) أو الدولية (البنك الإسلامي للتنمية) ؛ لأن البنك في هذين الشكلين لا يهدف أساسًا إلى تحقيق الدمج ، وبالتالي لا يستجيب لأحكام المضاربة التي يكون الربح فيها هدفًا أساسيًا ؛ بل هو المعقود عليه ، فإذا عمل أعضاء مجلس الإدارة بوصفهم وكلاء فلا غبار على منحهم أجرًا سنويًا أو شهريًا مقابل إدارتهم ؛ لأن الوكالة بأجر جائزة وأعمال الإدارة تدخل في نطاق الأعمال التي يجوز فيها التوكيل .

يقول ابن هبيرة عن الأعمال التي يجوز فيها التوكيل ما نصه : « واتفقوا على أن الوكالة من العقود الجائزة في الجملة ، وأن كل ما جازت فيه النيابة من الحقوق جازت فيه الوكالة كالبيع والشراء والإجارة واقتضاء الديون والخصومة في المطالبة بالحقوق » [(١)] ، وواضح أن أعمال إدارة البنك أو الشركة لا تخرج عن الأعمال المذكورة .

أما عن أخذ الأجر عن الوكالة ؛ فمعلوم أن الوكالة في الأصل من عقود التبرع ، إلا إنه يجوز أخذ الأجر عليها ، ودليل ذلك قوله تعالى في تفصيل مصارف الزكاة : ﴿ وَٱلْعَـٰمِلِينَ عَلَيْهَا ﴾ [التوبة : ٦٠] ، وهم كما قال ابن كثير : « الجباة والسعاة » [(٢)] ، أي الأفراد المكلفون من قبل الإمام بتحصيلها وإرسالها إلى بيت المال ، وهؤلاء وكلاء عن الإمام في ذلك ، وقضى لهم القرآن بصريح النص بأجر عن وكالتهم هذه ، يقول ابن العربي : « والدليل على أنها أجرة أن الله ﷻ أملكها له وإن كان غنيًا ، وليس له وصف يأخذ به سوى الخدمة في جمعها » [(٣)] ، هذا وقد قرر مؤتمر المصرف الإسلامي بدبي أن أخذ الأجر على سبيل الوكالة لا غبار عليه من الناحية الشرعية [(٤)] .

مجلس الإدارة بوصفه مضاربًا : إذا كان مجلس الإدارة يقوم بعمله على أساس أحكام المضاربة ، فإنه يستحق - كمقابل لعمله - حصة من الربح ، ونفقة إذا توافرت شروطها .

وحصة المضارب من الربح - كما سبق أن أشرنا [(٥)] - يجب أن تكون قدرًا شائعًا

---

(١) ابن هبيرة ، الإفصاح عن معاني الصحاح ، (ص ٢٠٧) .

(٢) تفسير ابن كثير ، (٢٦٤/٢) ، دار التراث الإسلامي ، حلب ، (١٩٨٠م) .

(٣) أحكام القرآن ، (٩٦١/٢) ، راجع أيضًا : المغني لابن قدامة ، (٨٥/٥) ، القوانين الفقهية ، لابن جزء ، (ص ٣٤٠) .

(٤) توصيات مؤتمر المصرف الإسلامي بدبي ، (١٣٩٩هـ - ١٩٧٩م) ، (ص ١٥) ، وتراجع موسوعة البنوك الإسلامية ، (٤٨٥/٥) .

(٥) راجع ما سبق .

مسمى ، أي نسبة مئوية من الربح (٥٠٪) أو أقل أو أكثر ، ولا يجوز أن يسمى لأعضاء مجلس الإدارة مبلغ محدد من المال كأجر شهري أو سنوي أو عقب كل عملية ، فمثل هذا الشرط باطل في الفقه الإسلامي ، على اختلاف مذاهبه [١] ؛ لأنه شرط يؤدي إلى قطع الشركة في الربح ؛ فقد لا يربح البنك إلا القدر المسمى ، فلا يبقى شيء لأصحاب رأس المال .

وقد أخذت وثائق معظم البنوك الإسلامية بهذا الحكم الشرعي ؛ حيث تحدد الجمعية العامة للبنك مكافآت أعضاء مجلس الإدارة بما لا يزيد عن (١٠٪) من الربح الصافي بعد استنزال الاستهلاكات والاحتياطيات ، وتوزيع ربح لا يقل عن (٥٪) من رأس المال على المساهمين [٢] ، ومعنى هذا أن إدارة تلك البنوك تتم على أساس أحكام المضاربة وإن لم تصرح النصوص بالتسمية .

أما عن نفقة المضارب فهي ما يعبر عنه ماليًّا بالمصروفات غير العادية للإدارة كالسفر لغرض يتعلق بالشركة مثلًا ؛ فذهب الحنفية والمالكية والشافعية في أحد القولين إلى أن المضارب إذا سافر من أجل أعمال الشركة استحق نفقة تكون واجبة في أموالها [٣] .

أما الحنابلة فلم يوجبوا للمضارب نفقة في أموال الشركة بسبب السفر ، وعلَّلوا ذلك بأن نفقته تخصه ، فكانت عليه كنفقة الحضر ، وهم إن كانوا ضيقوا على المضارب من هذه الناحية ، فقد وسَّعوا عليه من ناحية أخرى حيث قالوا أن النفقة تجب بالشرط ، وتصح في الحضر والسفر على السواء ، وعلَّلوا ذلك بأن التجارة في الحضر أحد حالي المضاربة ، فيصبح اشتراط النفقة فيها كالسفر [٤] ، وقد أخذت بعض البنوك الإسلامية بفكرة النفقة هذه تحت اسم (بدل حضوره تحدده الجمعية العامة دون حد أقصى كما في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية) [٥] ، أو يضع النظام له حد أقصى كما في مصرف قطر الإسلامي ؛ حيث لا يجوز أن يزيد هذا البدل عن (٢٠) ألف ريال في السنة [٦] ، هذا البدل مستقل عن حصة المجلس (المضارب) من الربح

---

(١) راجع على سبيل المثال : الزيلعي ، تبين الحقائق ، (٥/٥٤) ، الرافعي ، فتح العزيز ، (١٢/٢١) .

(٢) المادة (٣٠) من نظام بنك البحرين ، المادة (٤٤) من نظام مصرف قطر ، المادة (٣٤/٢) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (٥٨) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٦٣) من نظام بنك التقوى ، المادة (٤٢/١) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري .

(٣) الكاساني ، بدائع الصنائع ، (٦/١٠٥) ، الباجي ، المنتقى ، (٥/١٧١) ، الشيرازي ، المهذب ، (١/٣٩١) .

(٤) ابن قدامة ، المغني ، (٥/٣٧ ، ٦٤) .

(٥) المادة (٣٢) من النظام الأساسي .

(٦) المادة (٣١/٢) من نظام مصرف قطر .

ويستحقه أعضاء المجلس دون نظرٍ إلى أرباح الشركة أو خسائرها .

أما باقي البنوك الإسلامية فقد أدمجت بدلات الحضور في حصة الربح واشترطت ألا تزيد المكافآت وبدلات الحضور عن (١٠٪) من صافي الأرباح [١] .

تقدير كلا الاتجاهين : إذا كانت بعض البنوك الإسلامية أخذت بفكرة الوكالة وأخذ معظمها بأحكام المضاربة فإن هذا يؤكد سعة وخصوبة الفقه الإسلامي الذي يحتوي على بدائل يختار منها الناس ما يحقق مصالحهم وبه تستقر معاملاتهم ، وفي رأيي أن فكرة المضاربة أفضل من فكرة الوكالة في هذا الخصوص [٢] ؛ لأن اعتبار أعضاء مجلس الإدارة وكلاء ، وتحديد أجر ثابت لهم يتقاضونه سواء ربح المشروع أم خسر ، من شأنه بث روح التراخي والخمول في الإدارة ، وهذا ما أدركه علماء الشريعة فيقول الرملي : « إن للعامل حظًا يحمله على بذل المجهود بخلاف الوكيل » [٣] .

رابعا : سلطات واختصاصات مجلس الإدارة :

تمنح قوانين الشركات لمجلس الإدارة سلطة مزاولة جميع الأعمال التي تقتضيها إدارة الشركة وفقا لغرضها ولا يحد من هذه السلطة إلا ما نص عليه القانون أو نظام الشركة أو قرارات الجمعية العامة [٤] .

وهذا الاتجاه الموسع لسلطات مجلس الإدارة هو الذي تبنته وثائق البنوك الإسلامية ؛ حيث تعتبر المجلس هو السلطة المهيمنة على شؤونها وتصريف أمورها ووضع السياسة التي تنتهجها ولا يحد من سلطاته إلا ما نص عليه القانون أو نظام الشركات أو قرارات الجمعية العامة للمساهمين ، واكتفت وثائق بعض البنوك بهذا الإجمال [٥] ، وفصل البعض الآخر مجلس الإدارة على وجه الخصوص [٦] .

---

(١) راجع على سبيل المثال : المادة (١/٤٢) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري .

(٢) ما لم يأخذ البنك شكل المؤسسة العامة . (٣) الرملي ، نهاية المحتاج ، (٢٢٤/٥) .

(٤) راجع على سبيل المثال : المادة (١٤٦) شركات كويتي ، والمادة (٥٤) شركات مصري .

(٥) المادة (٢٨) من نظام مصرف قطر ، المادة (٣١) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ، والمادة (٢٨) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (٢/٤٣) من لائحة مصرف بنجلاديش ، المادة (١/٥) من نظام بيت التمويل الإسلامي العالمي .

(٦) المادتان (٢٧ ، ٢٨) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٢٨) من نظام بنك دبي ، المادة (٨٣) من نظام بنك التقوى ، المادة (٢٥) من نظام بنك البحرين .

- وضع اللوائح والأنظمة اللازمة لترتيب العمل داخل الشركة وداخل المجلس واجتماعاته وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات ، وتعتبر تلك اللوائح جزءًا متممًا للنظام الأساسي .

- تعيين المديرين أو رؤساء العمل أو الموظفين والوكلاء ومساعديهم بجميع المستويات الإدارية وتوصيف وظائفهم وتحديد اختصاص كل منهم ومسؤوليته وتحديد المكافآت والمرتبات .

- شراء وبيع المنقولات والعقارات والتصرف في أصول الشركة كلها أو بعضها بالبيع أو بغيره من عقود المعاوضات لقاء الثمن الذي يراه مجزيًا .

- اقتراض الأموال أو الحصول عليها بالطريقة التي يراها مناسبة بالداخل والخارج والاستئجار والتأجير .

- بيع عقارات الشركة ورهنها وإعطاء الكفالات وعقد القروض بضمان عقارات الشركة وكل ذلك بدون ربا .

- الدفاع عن مصالح الشركة أمام القضاء ، سواء كانت الشركة مدعية أو مدعى عليها وله إبرام الصلح والتحكيم وشطب القيود والتنازل عن الحقوق ، سواء كان التنازل بمقابل أو بغير مقابل .

استعمال أموال الشركة بما في ذلك مالها الاحتياطي وهو مسؤول عن توافر السيولة النقدية في الشركة في كل وقت ، وعلى وجه العموم له القيام بكل ما يلزم لمباشرة كل عمل يدخل في أغراض الشركة .

موقف الفقه الإسلامي من سلطات مجلس الإدارة :

مما سبق يتبين لنا أن مجلس الإدارة يتمتع بسلطات وله صلاحيات واسعة ، فهل يعترف الفقه الإسلامي بتلك السلطات ؟ ينبغي أن نلاحظ أنه في رحاب الفقه الإسلامي تختلف السلطات الممنوحة لمجلس الإدارة تبعًا لتكييفه الشرعي ، وهل هو وكيل أم مضارب ، بعبارة أخرى هل يدير الشركة طبقًا لتعليمات أصحاب الأموال بوصفه وكيلًا عنهم ؟ أم طبقًا لأحكام المضاربة ؟

لا شك أنه في الحالة الأولى تختلف سلطات المجلس سعةً وضيقًا حسب الشروط التي يضعها أصحاب الأموال (الموكلون) ، وعمومًا تكون تلك السلطات أقل من

سلطات المضارب ، وهذا سنلاحظه بمقارنة سلطات مجلس المديرين التنفيذين في البنك الإسلامي للتنمية (وهم يعملون كوكلاء) مع سلطات مجلس الإدارة في البنوك الإسلامية التي تعمل طبقًا لأحكام المضاربة .

سلطات مجلس الإدارة في البنوك الإسلامية بوصفه مضاربًا :

بالنظر إلى سلطات مجلس الإدارة في قوانين الشركات نجد أنها ثلاثة أنواع :

الأول : يملكه المجلس بنص القانون وهو الأعمال التي تدخل في غرض الشركة .

الثاني : هو الأعمال المحظورة على المجلس بنص في القانون أو النظام ، أو كانت من اختصاصات الجمعية العامة .

الثالث : لا يدخل في غرض الشركة وليس من الأعمال المحظورة ، وهنا يجب أن يبين نظام الشركة مدى سلطة المجلس فيه كالاقتراض ورهن عقارات الشركة وعقد الكفالات وافتتاح فروع جديدة ... إلخ [١] .

وهذا التقسيم الثلاثي له نظيره في الفقه الإسلامي :

١ - يمنح الفقه الإسلامي - على اختلاف مذاهبه - للمضارب (مجلس الإدارة) السلطات اللازمة لإدارة الشركة معتبرًا في ذلك كل ما جرى عليه عرف التجارة ، ولتحقيق فاعلية تلك السلطات قضت أحكام هذا الفقه بإطلاق يد المضارب في التصرف ولضمان ذلك اشترط الفقهاء عدم تدخل أصحاب الأموال في الإدارة كما اشترطوا أن تكون أموال الشركة تحت تصرف المضارب .

فمن ناحية ليس لأصحاب الأموال حق الاشتراك في الإدارة مع المضارب (مجلس الإدارة) كما ليس لهم مراجعته في كل تصرف ؛ بل لهم فقط حق الإشراف العام وتقييد المضاربة ببعض الشروط ، وهذا حقهم بوصفهم مساهمين ، جاء في الفتاوى الهندية : « فإن شرط أن يعمل رب المال مع المضارب تفسد المضاربة » [٢] ، ويقول الأنصاري : « وإن شرط عمله معه أو مراجعته في التصرف لم يصح لفوات استقلال العامل الذي هو شرط القراض » [٣] .

---

(١) المادة (٢/١٤٦) ، شركات كويتي .

(٢) الفتاوى الهندية ، (٢٨٦/٤) ، ويراجع المبسوط للسرخسي ، (٨٣/٥٢) .

(٣) أسنى المطالب ، (٣٨٢/٢) .

وقد يبدو للبعض أن ابن قدامة خالف جمهور الفقهاء وقال بإمكان اشتراك أصحاب رأس المال مع المضاربين في إدارة الشركة ؛ حيث يقول بعد سرد رأي فقهاء المذهب : « ولنا أن نعمل أحد أركان المضاربة ، فجاز أن ينفرد به أحدهما مع وجود الأمرين من الآخر (أي وجود العمل والمال من الشريك الآخر) ؛ فالمضاربة تقتضي إطلاق التصرف في مال غيره بجزء شائع من ربحه ، وهذا حاصل مع اشتراكهما في العمل ، ولهذا لو دفع ماله إلى اثنين مضاربة صح [(١)] .

وفي رأيي أن ابن قدامة لا يخالف رأي الجمهور ؛ بل إن رأيه يقوم على نظرة متعمقة لحقيقة المضاربة ألا وهي : « إطلاق التصرف في مال الغير بجزء شائع من الربح » ؛ فصاحب المال عند عمله مع المضارب (أي اشتراكه في الإدارة) تكون قد تغيرت صفته ، فهو لا يدير الشركة باعتباره صاحب رأس مال ؛ بل باعتباره مضاربًا ، يؤيد هذا قول ابن قدامة : « ولهذا لو دفع ماله إلى اثنين مضاربة صح » ، فهو يقيس صاحب المال الذي يعمل مع المضارب على الحالة التي يعمل فيها مضاربان في مال يخص فردًا واحدًا ، وفي رأيي أيضًا ، أن ابن قدامة اعتبر صاحب المال والمضارب مضاربين بمال الشركة ؛ فالشركة هنا هي الغير ، وهذا مفهوم من عبارته في تحديد طبيعة المضاربة (إطلاق التصرف في مال غيره) فمن يكون هذا الغير بالنسبة لصاحب المال ؟ إنه الشركة ذاتها ، وفي هذا تسليم من هذا الفقيه بفكرة الشخصية المعنوية للشركة وتمتعها بذمة مالية منفصلة عن ذمة الشركاء .

ومن ناحية أخرى قرر الفقهاء - لضمان إطلاق يد المضارب في الإدارة - وضع أموال الشركة تحت تصرفه ، ولكنهم اختلفوا حول ما إذا كان يشترط التسليم الحقيقي لهذه الأموال ، أم يكتفي بالتسليم الحكمي ؟ فذهب الجمهور إلى وجوب التسليم الفعلي ، والذي بغيره لا تصح المضاربة ، يقول الكاساني : « إن المضاربة لا تصح مع بقاء يد الدافع على المال ، لعدم التسليم مع بقاء يده ، حتى لو شرط بقاء يد المالك على المال فسدت المضاربة » [(٢)] ، ويقول الباجي : « ولو شرط بقاء المال في يد صاحبه لم يجز ... ووجه ذلك أن هذا معنى قد أخرجهما عن صورة القراض ومعناه ، فمنع ذلك

---

(١) المغني ، (٢٥/٥) .

(٢) بدائع الصنائع ، (٨٤/٦) .

من صحته » [١] ، ويقول الأنصاري : « وإن شرط كون المال في يد المالك يوفي منه ثمن ما اشتراه العامل لم يصح » [٢] .

وذهب ابن قدامة من الحنابلة إلى أنه لا يشترط تسليم رأس المال إلى المضارب تسليمًا فعليًا ؛ بل يكفي ذلك التسليم الحكمي وهو ألا يكون هناك حائل بين المضارب وبين التصرف في المال لتحقيق أغراض الشركة ، ورأيه هذا قائم على أن حقيقة المضاربة « تقتضي إطلاق التصرف في مال غيره بجزء مشاع من ربحه » [٣] ؛ فالعبرة عنده بإطلاق يد المضارب في تصريف أمور الشركة ، ولا يهم بعد ذلك أن يكون رأس المال في حيازته أم لا طالما أنه صاحب القرار ويستطيع في كل وقت أن يفي بالتزاماته المالية تجاه الغير .

ووضع أموال الشركة تحت تصرف المضارب على هذا النحو هو ما يشترطه القانون لصحة تأسيس الشركة ؛ إذ يجب على المساهمين الوفاء بجزء من قيمة الأسهم يمثل القدر المدفوع من رأس المال [٤] .

وقد سلفت الإشارة إلى أن وثائق البنوك الإسلامية تبنت هذا الاتجاه الموسع لسلطات مجلس الإدارة وخولته القيام بكل أغراض الشركة ، غير أن هذا في البنوك التي يعمل مجلس إدارتها بوصفه مضاربًا ، أما في البنك الإسلامي للتنمية حيث يعمل مجلس المديرين التنفيذيين على أساس فكرة الوكالة ؛ فقد جاءت سلطات هذا المجلس أقل سعة حيث ركزت اتفاقية البنك كل السلطات في مجلس المحافظين [٥] ، (الجمعية العامة للبنك) ، الذي له أن يفوض مجلس المديرين التنفيذيين في كل أو بعض اختصاصاته (عدا الاختصاصات التي سبق أن أشرنا إليها) ليس هذا فحسب ؛ بل احتفظت الاتفاقية لمجلس المحافظين بالحق في مباشرة أي اختصاص يكون فوضه إلى مجلس المديرين التنفيذيين [٦] .

٢ - أما الأعمال المحظورة على مجلس الإدارة فهي التي يحتفظ بها القانون أو نظام الشركة للجمعية العامة للمساهمين ، فليس من سلطة المجلس تعديل نظام الشركة أو زيادة

---

(١) المنتقى ، (١٥١/٥) .
(٢) أسنى المطالب ، (٣٨١/٢) .
(٣) المغني ، (٢٥/٥) .
(٤) راجع ما سبق (ص ٩٨) .
(٥) المادة (١/٢٩) من الاتفاقية .
(٦) المادة (٤/٢٩) من الاتفاقية .

أو تخفيض رأس مالها ، أو إطالة مدة الشركة أو حلها قبل انتهاء تلك المدة على النحو الذي سلف بيانه عند الكلام على اختصاصات الجمعية العامة .

وتقييد سلطة المضارب (مجلس الإدارة) أمر تقرُّه أحكام الفقه الإسلامي طالما اقتصرت تلك القيود على المسائل المهمة والخطيرة في حياة الشركة ، ولم تصل إلى عرقلة أعمال الإدارة بصورة تجعل يد المضارب مغلولة أو غير طليقة في التصرف ، وقد وضع الفقه الإسلامي في هذا الشأن قاعدة مهمة عبر عنها الكاساني بقوله : « الأصل أن القيد إن كان مفيدًا يثبت لأن الأصل في الشروط اعتبارها ما أمكن ، وإذا كان القيد مفيدًا كأن يمكن الاعتبار فيعتبر لقول النبي ﷺ : « **المسلمون عند شروطهم** » [(١)] .

فالمعيار إذن هو تحقيق الفائدة (أو المصلحة المشروعة) فيصح تقييد المضارب (مجلس الإدارة) بالتعامل مع أشخاص آخرين (منتخبين أو مصدرين) أو بالتعامل في نوع من السلع (أو الخدمات) دون آخر ، أما إذا بلغ الأمر حدًّا من التضييق كأن يشترط ألا يشتري إلا من شخص واحد بعينه أو أن يتعامل في سلعة يندر وجودها ، فإن ذلك لا يجوز [(٢)] .

٣ - وأخيرًا فإن النوع الثالث من التصرفات ، وهو الذي لا يملكه مجلس الإدارة إلا بالنص عليه في النظام نظيره في الفقه الإسلامي التصرفات التي يملكها المضارب بإذن من الشركاء ومن أمثلة تلك التصرفات : اقتراض الأموال وإقراضها ، والسفر بمال الشركة ، ووضع اللوائح التي تنظم العمل في الشركة :

أ - يحظر الفقه الإسلامي على المضارب اقتراض أموال لصالح الشركة إلا بعد إذن الشركاء أصحاب الأموال ؛ لأن المضارب لا يتحمل من خسائر الشركة إلا ضياع حصته من الربح ؛ بل يتحملها أصحاب رأس الأموال ، فكان منطقيًا ألا يعقد المضارب (مجلس الإدارة) ، التزاما ماليًا يترتب عليه استدانة الشركة ، إلا بإذن من المساهمين ، وإذا خالف كانت هذه الديون ديونًا شخصية عليه ولا تلتزم الشركة بسدادها ، يقول الكاساني : « فليس له أن يستدين على مال المضاربة ، ولو استدان لم يجز على رب المال نصًا ، ويكون دينًا على المضارب في ماله ... فالاستدانة لا يملكها المضارب

---

(١) بدائع الصنائع (٩٨/٦) .

(٢) راجع : الباجي ، المنتقى ، (١٦٣/٥ ، ١٦٤) ، الرملي ، نهاية المحتاج ، (٢٢٤/٥) ، ابن قدامة ، المغني ، (٦٢/٥) .

إلا بإذن رب المال » [١] ويقول البهوتي : « وليس له أن يستدين على مال الشركة ، إلا أن يأذن شريكه فيجوز » [٢] ، ويقول الرملي : « ولا يشتري للقراض بأكثر من رأس المال والربح إلا بإذن المالك » [٣] ، وهذا ما أخذت به وثائق البنوك الإسلامية ؛ حيث ورد النص في النظام الأساسي على أن من سلطات مجلس الإدارة « اقتراض الأموال أو الحصول عليها بالطريقة التي يراها مناسبة في الداخل والخارج » [٤] .

أما عن إقراض أموال الشركة فيرى فقهاء الشريعة أن المضارب إذا أقرض مال الشركة للغير - بغير إذن أصحاب الأموال - صار متعديًا حتى لو أخذ ضمانًا بهذا القرض كرهن أو غيره ، جاء في كشاف القناع : « ليس له ... أن يقرض ، ظاهرة ولو برهن إلا بإذن شريكه ؛ لأنه ليس من التجارة المأذون فيها » [٥] ، فهل ينطبق هذا الحكم على البنوك الإسلامية ؟ واضح أن كلام الفقهاء هو عن الشركات التي تتعامل في السلع والبضائع ، أما البنوك الإسلامية فإن غرضها يقوم على الإقراض - بصورة شرعية - ومن ثم يصبح من التجارة المأذون فيها ، ومن ناحية أخرى تحدد وثائق ولوائح البنك كيفية منح القروض وشروطها وضماناتها ، وتقوم نصوص تلك اللوائح مقام الإذن الذي يشترطه الفقهاء [٦] .

ب - هل يجوز لمجلس الإدارة أن يفتتح فرعًا للبنك الإسلامي في دولة أخرى ؟ إن افتتاح هذا الفرع يقتضي نقل (أو تحويل) الأموال ، أي - بتعبير الفقهاء - السفر بالمال ، فهل له ذلك ؟ الجمهور يشترط إذن رب المال ، ويعبر الرملي عن هذا الاتجاه في عبارته سالفة الذكر التي يقول فيها : « ولا يسافر بالمال بلا إذن وإن قربت المسافة وأمن الطريق وانتفت المؤنة ؛ لأن السفر مظنة الخطر » [٧] ، وذهب ابن قدامة من الحنابلة إلى أن للمضارب السفر بالمال إذا علم بأحوال البلد ، وأنه لا خوف على المال فيها فيقول : « له السفر به إذا لم يكن مخوفًا » [٨] .

---

(١) بدائع الصنائع ، (٩٠/٦) .
(٢) كشاف القناع ، (٥٠١/٣ ، ٥٠٢) ، باختصار الكلام على شريك العنان وحكمه عند الحنابلة كحكم المضارب .
(٣) نهاية المحتاج ، (٢٣٣/٥) .
(٤) المادة (٢٨) من نظام بيت التمويل الكويتي ، ونظيره في المادة (٢٨) من نظام مصرف قطر ، والمادة (٨٣) من نظام بنك التقوى ، والمادة (٢) من نظام بيت التمويل الإسلامي العالمي ، المادة (٢٨) من نظام بنك دبي .
(٥) البهوتي ، كشاف القناع ، (٥٠٠/٣) ، ويراجع البدائع ، (٩٢/٦) .
(٦) راجع في شروط منح القروض : المادة (١٦) من اتفاقية البنك الإسلامية للتنمية .
(٧) نهاية المحتاج ، (٢٣٤/٥ ، ٢٣٥) . (٨) المغني ، (٣٦/٥) .

وأخذت وثائق البنوك الإسلامية برأي الجمهور ومنحت هذه السلطة لمجلس الإدارة نصًا ؛ ففي بنك فيصل الإسلامي المصري يختص المجلس باتخاذ القرارات الخاصة بفتح فروع أو وكالات أو مكاتب للبنك في مصر أو الخارج » (١) .

ج - تخول وثائق البنوك الإسلامية لمجلس الإدارة سلطة وضع « اللوائح المتعلقة بالشؤون الإدارية والمالية ، وشؤون العاملين ومعاملتهم المالية ، كما يضع المجلس لائحة خاصة بتنظيم أعماله ، واجتماعاته ، وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات » (٢) .

هذا في البنوك التي يعمل مجلس إدارتها على أساس أحكام المضاربة ، أمّا من حيث أن يعمل مجلس الإدارة طبقًا لقواعد الوكالة كالبنك الإسلامي للتنمية ؛ فإن سلطات مجلس الإدارة (مجلس المديرين التنفيذيين) تتقلص ؛ حيث إن وضع النظم واللوائح اللازمة لإدارة أعمال البنك بما في ذلك النظم واللوائح الخاصة بالموظفين والتقاعد والامتيازات الأُخرى ، يكون من اختصاص مجلس المحافظين ومجلس المديرين التنفيذيين معًا (٣) .

وسلطة وضع اللائحة التي تنظم العمل داخل البنك هو ما تكلم عليه الفقهاء تحت مسمى المراجعة ، فإذا تعدد المضاربون أجاز الفقهاء لهم أن يضعوا بأنفسهم الشروط التي تنظم عملهم (٤) .

وهل سيتخذون قراراتهم بالاتفاق ، أي برجوع كل منهم إلى الآخر كما هو في مذهب الحنفية (٥) ، أم أن كلًّا منهم يتصرف كوكيل عن صاحبه ؛ لأن الشركة تنعقد على الوكالة (٦) ، ويجوز أن يشترك رب المال في وضع الشروط التي يعمل على أساسها

---

(١) المادة (٣٠/هـ) من النظام ، ويقابلها المادة (٢) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٢) من نظام بنك دبي ، المادة (٥) من نظام بنك البحرين ، المادة (٤) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (١٥) من عقد تأسيس دار المال الإسلامي .

(٢) المادة (٢٨) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (٣٩) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ، المادة (٤/٧) من عقد تأسيس رأس المال المصري ، المادة (٤/٧) من عقد تأسيس رأس المال الإسلامي ، المادة (٢٧) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٢٨) من نظام بنك دبي ، المادة (٢٥) من نظام بنك البحرين .

(٣) المادة (٣/٢٩) من اتفاقية البنك ، ومجلس المحافظين هو الجمعية العمومية للبنك .

(٤) خاصةً إذا كان كل منهم مفوضًا تفويضًا عامًا ، أو - طبقًا للتعبير الفقهي - يعمل برأيه .

(٥) الفتاوى الهندية ، (٢٩٦/٤) . (٦) راجع ما سبق ، (ص ٤٦) .

المضاربون (اللائحة) كأن يشترط على المضاربين مراجعة بعضهم ولا ينفرد أحدهم بالتصرف (التوقيع باسم الشركة) ، ولا يؤثر هذا الشرط في صحة المضاربة ، يقول ابن حجر : « وإن شرط على كلٍّ مراجعة الآخر لم يضر ؛ لأنهما بمثابة عامل واحد فلم يناف ما مر من اشتراط استقلال العامل » (١) .

خامسًا : اجتماعات مجلس الإدارة واتخاذ القرارات :

أ - يعقد مجلس إدارة البنوك الإسلامية اجتماعاته - كما هو الشأن في شركات المساهمة عمومًا - بصورة دورية ، والأصل ، أن يتم الاجتماع كلما دعت الحاجة إلى ذلك ، واكتفت وثائق بعض البنوك بهذا الأصل ، ولم تضع حدًّا أدنى لعدد مرات الانعقاد ، وتركت الأمر للمجلس يقرره حسب ما يراه ملائمًا (٢) ، واشترطت بعض الوثائق الأخرى ألا يقل عدد مرات الانعقاد عن أربع مرات في السنة (٣) ، ويتم الاجتماع بناء على دعوة من الرئيس أو نائبه ، ولكن هل يملك أعضاء مجلس الإدارة طلب عقد الاجتماع ؟ طبعًا يملكون ذلك ، ولكن اختلفت الحلول بشأن العدد الذي يطلب ، فهو ثلثي عدد أعضاء المجلس في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، ويكتفي بثلاثة أعضاء في بيت التمويل الكويتي وبنك دبي وبنك فيصل الإسلامي المصري ، ويهبط العدد إلى عضوين فقط في بنك البحرين ومصرف قطر ، وأرى أن بنك التقوى قد أخذ بأنسب الحلول حين قرر أنه يجوز لأحد أعضاء مجلس الإدارة في أي وقت أن يدعو لعقد اجتماع المجلس (٤) ، وينبغي أن يكون مفهومًا أن مجلس الإدارة يمارس عمله بصورة دائمة لتيسير أعمال البنك حتى بين دورات الانعقاد ، ويكون ذلك باتخاذ القرارات بطريق التمرير والأغلب بطريقة التفويض ؛ حيث يعين المجلس أحد أعضائه عضوًا منتدبًا يفوض إليه بعض الاختصاصات .

---

(١) ابن حجر الهيثمي ، تحفة المحتاج بشرح المنهاج ، (٩٢/٦) .

(٢) المادة (٧٢) من نظام بنك التقوى ، وراجع المادة (٤) من نظام بيت التمويل الإسلامي العالمي ، والمادة (٧) من عقد تأسيس دار المال الإسلامي .

(٣) المادة (٢/٢٥) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (١/٢٧) من نظام بنك البحرين ، المادة (٢٣) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٢/٢٥) من نظام مصرف قطر ، المادة (٣١) من نظام بنك دبي ، المادة (٤/٢٩) من نظام بنك فيصل ، وفي مصرف بنجلاديش يتم الانعقاد مرة كل شهرين ، (م ١/٤٨) من اللائحة الداخلية .

(٤) المادة (٧٢) من نظام البنك .

ب - أما عن نصاب صحة الاجتماع ، فهو لا يكون صحيحًا إلا إذا حضره (أو مثل فيه) أغلبية الأعضاء ، هذا الأغلبية هي العادية ، (المطلقة أي : نصف عدد الأعضاء زائد واحد) ، في معظم البنوك [١] ، وتكون أغلبية موصوفة في البنك الإسلامي للتنمية ؛ حيث يشترط أن تمثل الأغلبية ما لا يقل عن ثلثي الأصوات للمجموع الكلي للأعضاء [٢] ، وفي بنك دبي يشترط ألا تقل الأغلبية عن خمسة أعضاء منهم ثلاثة من المؤسسين على الأقل [٣] ، ولا تشترط بعض البنوك حضور الأغلبية ، فيكتفي بنصف عدد الأعضاء في مصرف قطر وبثلث عددهم في مصرف بنجلاديش [٤] .

ولكن هل يشترط أن يكون الحضور شخصيًا ، أم يجوز الحضور بطريقة التوكيل ؟ اختلفت الإجابة على هذا السؤال ، فيجب أن يكون الحضور شخصيًا ، ولا يجوز التوكيل في بنك دبي والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية وبيت التمويل الكويتي [٥] ، ويجوز الحضور بطريقة التوكيل في بنك البحرين ، ومصرف قطر ، وبيت التمويل الإسلامي العالمي ، والبنك الإسلامي للتنمية [٦] ، ولم يأت نظام بنك فيصل (المصري) بحل في هذا الصدد فيطبق بشأنه نص المادة (٤/٧٧) من قانون الشركات ، المصري ، وهي تجيز أن ينوب أعضاء مجلس الإدارة عن بعضهم في حضور الجلسات ، على أن الحضور عن طريق الإنابة ليس مطلقًا فهو مقيد بثلاثة قيود :

الأول : أنه لا يجوز أن يمثل العضو إلا عضو آخر .

الثاني : ألا تتجاوز أصوات المنيبين ثلث أعداد أصوات الأعضاء [٧] .

الثالث : ألا ينوب عضو مجلس الإدارة عن أكثر من عضو واحد ، ولا وجود

---

(١) المادة (٣٠) من نظام بنك فيصل (المصري) ، المادة (٢٦) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (٢٣) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٢٧) من نظام بنك البحرين ، المادة (٧٢) من نظام بنك التقوى .

(٢) المادة (٧) من لائحة مجلس المديرين التنفيذيين .

(٣) المادة (٢١) من نظام بنك دبي .

(٤) المادة (٢٧) من نظام الأول ، والمادة (٤/٤٨) من لائحة الثاني .

(٥) المواد (٢١ ، ٢٦ ، ٢/٢٣) من النظام الأساسي بكل منهم على الترتيب .

(٦) المواد (٢/٢٧ ، ٢٦ ، ٣/٥ ، ٣/٦) من النظام الأساسي (والداخلي للبنك الإسلامي للتنمية) على الترتيب .

(٧) العدد الكلي للأعضاء في كل البنوك التي تجيز الوكالة عدا بنك فيصل ، فيشترط ألا تجاوز أصوات المندوبين ثلث عدد أصوات الحاضرين (م ٤/٧٧ من شركات مصري) .

للقيدين الثاني والثالث في بيت التمويل الإسلامي العالمي ؛ حيث يجيز النظام أن يمثل أحد الأعضاء أكثر من عضو غائب [١] .

والتفصيل السابق عن نصاب صحة الاجتماع - سواء كان الحضور شخصيًا أم عن طريق التوكيل - يتعلق بالاجتماعات التي تعقد في المقر الرئيسي للبنك ، وتحتفظ بعض البنوك بالنسبة للاجتماعات التي تعقد خارج المقر ؛ فتشترط أن يكون جميع أعضاء المجلس حاضرين أو ممثلين [٢] ، ويشترط البعض الآخر أن يكون ثلثا أعضاء المجلس حاضرين شخصيًا لينعقد الاجتماع صحيحًا [٣] .

ويتخذ مجلس الإدارة قراراته عن طريق التصويت ، ولا يجوز القرار صحيحًا إلا بموافقة أغلبية أصوات الأعضاء الحاضرين والممثلين ، فإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذي منه الرئيس أو من يقوم مقامه [٤] ، ويتطلب بنك فيصل (المصري) والمصرف الإسلامي الدولي (مصر) أغلبية ثلثي الأعضاء في بعض القرارات المهمة مثل اقتراح زيادة رأس المال أو تخفيضه ، أو إطالة أو تقصير مدة الشركة أو استعمال الاحتياطات في غير الأغراض المخصصة .

وترتيب دورات انعقاد مجلس الإدارة وكيفية تمثيل الأعضاء فيه وإصدار القرارات هو من المسائل التنظيمية التي تتركها الشريعة الإسلامية لاتفاق الشركاء (أي للنظام الأساسي للشركة) ، فكل ترتيب اتفق عليه الشركاء ونصوا عليه في نظام الشركة (البنك) يعد مقبولًا من أحكام الشريعة متى كان لا يحل حرامًا ، أو يحرم حلالًا ، وهو ترتيب واجب الاتباع ؛ لأن المسلمين عند شروطهم ، وأخيرًا فإن مثل هذه المسائل

---

(١) المادة (٣/٥) من النظام الأساسي .

(٢) المادة (٣/٢٥) من نظام مصرف قطر ، والمادة (٣/٢٥) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية .

(٣) المادة (٤/٢٩) من نظام بنك فيصل (المصري) .

(٤) المادة (٢/٢٧) من نظام مصرف قطر ، المادة (٢١) من نظام بنك دبي ، المادة (٣٠) من نظام بنك فيصل (المصري) ، المادة (٢٧) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (٤/٧) من عقد تأسيس دار المال الإسلامي ، المادة (٣/٥) من نظام بيت التمويل الإسلامي العالمي ، المادة (٢٤) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٧٢) من نظام بنك التقوى ، المادة (٢٨) من نظام بنك البحرين ، المادة (٥/٤٨) من لائحة مصرف بنجلاديش ، المادة (١٠/أ) من لائحة إجراءات مجلس المديرين التنفيذيين في البنك الإسلامي للتنمية .

التنظيمية تدخل تحت قاعدة : « **أنتم أعلم بأمور دنياكم** » .

سادسًا : مسؤولية مجلس الإدارة :

مجلس الإدارة هو الجهة التي تملك كل السلطات بإدارة الشركة والقيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق غرضها ؛ ومن ثم يعتبر ملزمًا للشركة أي عمل ، أو تصرف يصدر من المجلس (أو إحدى لجانه أو من ينوب عنه من أعضائه في الإدارة) متى تم هذا التصرف طبقًا لنظام الشركة ولوائحها وأحكام القانون ، بمعنى أن أعضاء مجلس الإدارة لا يسألون شخصيًا عن تعهدات الشركة ؛ بل تسأل الشركة ذاتها كشخص معنوي عن تلك التعهدات ، يستوي في ذلك أن يعمل مجلس الإدارة طبقًا لقواعد الوكالة أو على أساس أحكام المضاربة ؛ إذ المضارب في حقيقته وكيل من نوع خاص [(١)] ، والتصرفات التي يجريها الوكيل (مجلس الإدارة) تنصرف آثارها إلى ذمة الأصيل (الشركة) ؛ ولذلك نصت وثائق البنوك الإسلامية على هذا الحكم ، فقررت أنه « لا يلتزم أعضاء مجلس الإدارة بأي التزام شخصي فيما يتعلق بتعهدات الشركة بسبب قيامهم بمهام وظائفهم ضمن حدود وكالاتهم » [(٢)] ، هذا على الرغم من أن الغير يطالب الشركة في شخص رئيس مجلس الإدارة (أو العضو المنتدب) ؛ لأن هذا الأخير يمثل الشركة أمام القضاء .

وهذا هو حكم المضارب في الفقه الإسلامي ؛ حيث أجاز الفقهاء أن توجه إليه المطالبة بالديون وألزموه بالوفاء بها [(٣)] ، إلا أنه لا يفي بها من ماله الخاص (أي لا يلتزم بالتزام شخصي) بل من مال الشركة لأنه وكيل ، يقول ابن عابدين عن عمل المضارب أنه : « توكيل عن العمل فيرجع بما لحقه من العهدة على رب المال » [(٤)] .

---

(١) إذ إن حدود وكالته أوسع من الوكيل العادي ، يقول الكاساني : « المضاربة أعم ، تصرفًا من الوكيل ، وقد يستبد بالتصرف ، ولا يملك رب المال نهيه وهو بعد ما صار عرضوا » وإذا اشترى المضارب سلعا للشركة وهلكت الأموال دون تعديه أو تقصيره ، فله أن يرجع على أصحاب الأموال أكثر من مرة حتى يوفي الثمن إلى البائع ، أما الوكيل العادي فلا يرجع إلا مرة واحدة ، راجع د. السيد علي السيد ، مرجع سابق ، (ص ١٩١) وما بعدها .

(٢) المادة (٣٩) من نظام بيت التمويل الكويتي ويقابلها المادة (٣٦) من نظام بنك دبي ، والمادة (٣١) من نظام المصرف الإسلامي الدولي ، والمادة (١/٢٥) من نظام بنك فيصل (المصري) ، المادة (٥٩) من نظام البنك الإسلامي السوداني .

(٣) الكاساني ، بدائع الصنائع ، (٨٨/٦) .

(٤) رد المحتار ، (٥٠٥/٤) .

غير أنه إذا خرج أعضاء مجلس الإدارة على مقتضى وكالتهم بأن أساءوا استخدام سلطاتهم أو خالفوا القانون أو النظام فإنهم يسألون عن ذلك ، فينص نظام البنوك الإسلامية على أن : « رئيس مجلس الإدارة وأعضاءه مسؤولون عن أعمالهم تجاه الشركة والمساهمين والغير عن جميع أعمال الغش وإساءة استعمال السلطة وعن كل مخالفة للقانون ، أو لهذا النظام عن الخطأ في الإدارة » [١] .

فيحق للبنك : مساءلة أعضاء مجلس الإدارة - منفردين أو مجتمعين - عن الأخطاء التي صدرت منهم وترتب عليها ضرر للبنك ، كما إذا أساء أعضاء المجلس السلطات التي منحت لهم بأن أضاف الرئيس (أو العضو المنتدب) الصفقات إلى نفسه مستغلًّا اسم البنك ، أو قام أي من الأعضاء بأعمال منافسة غير مشروعة ترتب عليها إساءة سمعة البنك وضياع فرص الربح عليه ، أو تجاوز المجلس سلطاته وفعل ما ليس له فعله ، في مثل هذه الحالات يكون للبنك دعوى مباشرة ضد أعضاء المجلس أو أحدهم ، وترفع هذا الدعوى طبقًا لما هو مقرر في قوانين الشركات .

وإذا أصاب الضرر المساهمين أو أحدهم ، كان للمساهم المضرور رفع الدعوى على أعضاء مجلس الإدارة مباشرة ، وأساس هذه الدعوى هو قواعد المسؤولية التعاقدية إذا كان المساهم هو الذي قام بتعيين عضو مجلس الإدارة ؛ إذ يكون العضو - في هذه الحالة - وكيلًا عن المساهم الذي قام بتعيينه وليس وكيلًا عن الشركة (البنك) ، فيسأل أعضاء مجلس الإدارة الستة في بنك البحرين أمام الأشخاص الاعتبارية التي عينتهم [٢] ؛ أما إذا كان أعضاء مجلس الإدارة منتخبين بواسطة الجمعية العامة ، فإن أساس الدعوى هو قواعد المسؤولية التقصيرية ؛ لأن أعضاء المجلس وكلاء عن الشركة ذاتها وليسوا وكلاء عن المساهمين .

يحق أيضًا للغير (دائني الشركة) مساءلة أعضاء المجلس عن أية أعمال تمت بقصد الإضرار بهم أو المساس بحقوقهم ، كما إذا قاموا بتهريب جزء من رأس مال الشركة

---

(١) المادة (٣٠) من نظام بيت التمويل الكويتي ويقابلها المادة (٢٧) من نظام بنك دبي ، المادة (١/٢٩) من نظام بنك البحرين ، وقرب ذلك المادة (٥٥) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية .

(٢) المادة (٢٢) من نظام البنك ، وأيضًا الأعضاء الأربعة المعينون في مجلس المديرين التنفيذيين في البنك الإسلامي للتنمية ، يُسألون أمام الدول التي عينتهم (م ٣ من لائحة انتخاب المديرين التنفيذيين) .

(الضمان العام للدائنين) أو توزيع أرباح صورية .

ومسؤولية أعضاء مجلس الإدارة على النحو السابق هي مسؤولية مدنية قد تلحق عضوًا بالذات وقد تلحق جميع أعضاء المجلس ، وفي هذه الحالة الأخيرة يكون الأعضاء مسؤولين على وجه التضامن بأداء التعويض إلا إذا أثبت فريق منهم اعتراضه على القرار الذي يرتب المسؤولية وذكر اعتراضه في المحضر (١) ، ويستوي في قيام تلك المسؤولية المدنية أن تقوم على مجرد خطأ في الإدارة أو على أعمال الغش وإساءة استعمال السلطة (أي عن أفعال عمدية) ، وهذا واضح في النص سالف الذكر ، غير أن نظام بنك التقوى خالف باقي البنوك الإسلامية في هذين الأمرين :

١ - فقرر أن مسؤولية أعضاء المجلس لا تقوم في حالة الخطأ ؛ بل فقط في حالة العمد حيث لا يضار أعضاء مجلس الإدارة : « بسبب أي فعل قاموا به أو وافقوا عليه أو أغفلوه لدى أداء واجبهم أو واجبهم المفترض ... باستثناء ما يتسببون فيه عن طريق التعمد ، أو بفعل إهمالهم أو تقصيرهم على نحو معتمد » (٢) ، وقد جانب هذا النص الصواب وخالف أحكام الشريعة التي تسوي بين التعدي (وهو العمد كالغش أو إساءة استعمال السلطة أو مخالفة الشروط) وبين التفريط (وهو التقصير أو الإهمال) ويشترط الفقهاء لإعفاء المضارب من الضمان أن يتلف المال من غير تفريط منه ، يقول الشيرازي : « والعامل أمين فيما في يده ، فإن تلف في يده من غير تفريط لم يضمن ؛ لأنه نائب عن رب المال في التصرف فلم يضمن من غير تفريط كالمودع » (٣) .

٢ - كما تقرر نفس المادة أنه لا تضامن ولا حتى مسؤولية جماعية بين أعضاء المجلس عن الأعمال التي يقوم بها أحد الأعضاء ، أو على حد تعبير النص : « لا يكون أي منهم مسؤول عن الأفعال التي تتم على يد الشخص الآخر أو الأشخاص الآخرين » ، وهذا النص وإن خالف قوانين الشركات فإنه لا يعد مخالفًا لأحكام الفقه الإسلامي التي تعطي لأطراف المضاربة حرية كبيرة في وضع الشروط التي لا تنافي مقتضى الشركة (٤) .

---

(١) راجع المادة (٢٨) من نظام بنك البحرين ؛ حيث تلزم العضو المقرض بإثبات اعتراضه في محضر الاجتماع .

(٢) المادة (١٠١) من النظام .

(٣) المهذب ، (٣٩٢/١) .

(٤) راجع ما سبق ، (ص ١٩٢) .

والأسباب الموجبة لمسؤولية أعضاء مجلس الإدارة في وثائق البنوك الإسلامية وفي قوانين الشركات ، والتي سبق أن أشرنا إليها هي بعينها أسباب مسؤولية المضارب في الفقه الإسلامي ؛ فمخالفة أحكام النظام أو القانون هو ما يعبر عنه الفقهاء بـ « مخالفة شروط رب المال » أو « شروط المضاربة » يقول الكاساني : « فإذا خالف شرط رب المال صار بمنزلة الغاصب ويصير المال مضمونًا عليه » (١) .

والتعسف في استعمال السلطة أو تجاوزها هو ما يسميه الفقهاء « التعدي » ، يقول ابن قدامة : « وإذا تعدى المضارب وفعل ما ليس له فعله ، فهو ضامن للمال في قول أكثر أهل العلم » (٢) ، والخطأ في أعمال الإدارة هو ما يطلقون عليه « التفريط » أو « التقصير » ، وقد سبقت عبارة الشيرازي حول هذا المعنى ، ومنافسة الشركة وإضاعة فرصتها في التربح هو ما يعبر عنه المواق بقوله : « المقارض إنما أذن له في حركة المال إلى ما ينميه ، فإذا حركه لغير ماله أخذه ضمن هلاكه ونقصه » (٣) ، فجوهر الأعمال التي تقيم لمسؤولية واحد وإن اختلفت الأسماء .

وإذا كانت وثائق البنوك الإسلامية لم تتكلم عن المسؤولية الجنائية لأعضاء مجلس الإدارة ، فذلك اكتفاء بما هو منصوص عليه في قوانين الشركات وقوانين العقوبات حيث يتعرض أعضاء مجلس الإدارة للمسؤولية الجنائية إذا ما وقع منهم أفعال تندرج تحت طائلة نصوص جنائية في قوانين العقوبات أو قوانين الشركات ، مثل توزيع أرباح على خلاف أحكام القانون ، أو التزوير في سجلات الشركة ، أو التدليس في تقييم الحصص العينية أو تدوين بيانات كاذبة في نشرات الاكتتاب ... إلخ (٤) .

ومثل هذه النصوص الجنائية واجبة التطبيق على البنوك الإسلامية دون حاجة إلى النص عليها في النظام ، ذلك أن تلك القوانين تطبق بصدد كل ما لم يرد بشأن خاص في نظام البنوك الإسلامية .

سابعًا : عزل أعضاء مجلس الإدارة :

سبق أن تكلمنا عن تعيين أعضاء مجلس الإدارة ، ولا يختلف أمر عزلهم كثيرًا ، فمن يملك

---

(١) بدائع الصنائع ، (٨٧/٦) . (٢) المغني ، (٤٨/٥) .

(٣) التاج والإكليل بهامش مواهب الجليل ، (٣٦٥/٥) .

(٤) راجع : المادة (١٦٢) شركات مصري ، المادة (١٨٤) شركات كويتي .

سلطة التعيين يملك سلطة العزل ، فأعضاء المجلس المنتخبون بواسطة الجمعية العامة يتم عزلهم بقرار منها ، والأعضاء المعينون من قبل المساهمين أو المؤسسين يملك هؤلاء وحدهم حق عزلهم ، فهم وكلاء شخصيون وعنهم ولا يمثلون البنك إذ هو لم يقم بتعيينهم ، وعلى ذلك فالأعضاء المعينون في مجلس المديرين التنفيذيين بالبنك الإسلامي للتنمية ، أمر عزلهم موكول إلى الدول التي عينتهم [1] ، والأعضاء الذين يمثلون المؤسسين في بنك البحرين [2] ، وبنك دبي وبيت التمويل الإسلامي العالمي يتم عزلهم بواسطة المؤسسين الذين عينوهم .

هذا وقد نصت وثائق بعض البنوك على الأسباب الموجبة للعزل ؛ فقررت أن عضو مجلس الإدارة يفقد عضويته في الحالات الآتية :

١ - إذا تخلف عن حضور (٤) جلسات متتالية بدون عذر مقبول لدى مجلس الإدارة .

٢ - إذا فقد أهليته (لجنون أو اختلال عقلي) أو أصابه عجز بدني .

٣ - إذا أفلس أو توقف عن دفع ديونه أو تصالح مع دائنيه [3] .

٤ - إذا شغل أي منصب آخر في الشركة يتقاضى عنه مرتبًا غير منصب رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب أو المدير العام .

٥ - إذا قام بعمل من شأنه مضاربة الشركة أو عرقلة أعمالها ، أو قبل عضوية مجلس إدارة شركة منافسة ، وتقدير ذلك متروك لمجلس الإدارة .

٦ - إذا حكم عليه في جريمة مخلة بالشرف والأمانة .

٧ - إذا تعمد إيقاع الشركة في مخالفة أحكام الشريعة أو عرقل أعمال هيئة الرقابة الشرعية .

٨ - وطبيعي أن يفقد عضويته بناء على قرار من الجمعية العامة ، أو إذا قدم استقالته [4] .

ولم تفصل وثائق البعض الآخر في الأسباب الموجبة للعزل ، ومعنى ذلك أن الأمر

---

(١) راجع : المادة (٣١) من اتفاقية البنك .

(٢) وهم يمثلون الأشخاص الاعتبارية العامة مثل وزارة العدل والشؤون الإسلامية والهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة البحرين ، ووزارات الأوقاف والعدل والمالية في دولة الكويت ، راجع البند سادسًا من عقد التأسيس ، والمادة (٢٢) من النظام الأساسي .

(٣) صلحًا واقيًا من الإفلاس بأن رضوا بجزء من الدين .

(٤) المادة (٢٤) من نظام بنك دبي ، المادة (٦٤) من نظام بنك التقوى ، المادة (٢٥) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٣١) من نظام بنك البحرين ، المادة (٣/٨) من عقد تأسيس دار المال الإسلامي ، المادة (٥٦) من لائحة مصرف بنجلاديش ، المادة (٤٩) من نظام البنك الإسلامي السوداني ، وهذه المواد يكمل بعضها بعضًا .

متروك لما تقرره قوانين الشركات ، فيطبق قانون الشركات المصري على كل من بنك فيصل الإسلامي المصري ، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية وتقضي نصوصه بأن الجمعية العامة هي التي تختص بانتخاب الأعضاء وعزلهم ، ويجوز لها اتخاذ قرار العزل ولو لم يكن واردًا في جدول الأعمال ، ولا يجوز إعادة انتخاب المعزولين قبل مضي خمس سنوات من تاريخ صدور القرار الخاص بعزلهم (١) .

اثر عزل اعضاء مجلس الإدارة :

بعزل عضو مجلس الإدارة أو اعتزاله ، فإن مكانه يصبح شاغرًا ، فإذا كان العضو معينًا يقوم المجلس بإخطار المؤسس الذي يمثله هذا العضو لتعيين آخر بدلًا منه ، أما إذا كان العضو المعزول منتخبًا فيمكننا أن نميز - في نظام البنوك الإسلامية - بين اتجاهين :

الأول : أن يعين المجلس عضوًا بدلًا منه ، ويعرض هذا التعيين على الجمعية العامة العادية في أول اجتماع لها لإقرار تعيينه أو تعيين غيره وأخذ بهذا الاتجاه نظام بنك البحرين وبنك التقوى والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية (٢) .

الثاني : أنه إذا شغر مركز عضو في مجلس الإدارة خلفه فيه من كان حائزًا لأكثر الأصوات من المساهمين الذين لم يفوزوا بعضوية مجلس الإدارة في آخر انتخاب ، ويكمل هذا العضو الجديد مدة سلفه فقط ، وهذا الاتجاه تبناه النظام القانوني لكل من بنك دبي ، وبيت التمويل الكويتي ومصرف قطر وبنك فيصل الإسلامي المصري ، والاتجاه الثاني هو الأوْلى في رأيي ، أما إذا بلغت المراكز الشاغرة الحد الأدنى المنصوص عليه في النظام (٣) ، فإنه يتعين على مجلس الإدارة دعوة الجمعية العامة للمساهمين لتجتمع خلال شهرين من تاريخ خلو آخر مركز لتنتخب من يملأ المراكز الشاغرة (٤) .

وكل ما سبق لا يعد مخالفًا لأحكام الفقه الإسلامي لأن مجلس الإدارة وكيل ،

---

(١) المواد (٦٣/أ ، ٢/٧٧ ، ٥/١٦٠) من قانون الشركات المصري ، والمادة (١٥٢) شركات كويتي .

(٢) المواد (١/٢٤ ، ٦٦ ، ٢٢) على الترتيب .

(٣) المواد (١/٢٥ ، ١/١٩ ، ٢/٢٢ ، ١/٢٩) على الترتيب .

(٤) هذا الحد الأدنى هو ربع المراكز الأصلية في بيت التمويل الكويتي (م١/١٩) وبنك دبي (م٢/٢٥) ونصف المراكز الأصلية في بنك البحرين (م٢/٢٤) ونصاب صحة الاجتماع في بنك التقوى (م٦٥) وتسعة أعضاء في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية (م٢٢) .

والوكيل قابل للعزل دائمًا في أي وقت ، ولكن الخلاف يأتي إذا تم عزل مجلس الإدارة بكامل هيئته ، أو قدم أعضاؤه استقالاتهم ، فما أثر ذلك على وجود الشركة؟ نفرق بين ثلاثة فروض :

الفرض الأول : إذا كان المجلس يقوم على أحكام الوكالة ، فلا تتأثر الشركة بعزل مجلس الإدارة ، وتفوض الجمعية العامة سلطات المجلس إلى من تختاره من أعضائها حتى يتم اختيار أعضاء المجلس الجديد .

الفرض الثاني : إذا كانت الشركة(البنك) قد تأسست كشركة أموال ، ولكن مجلس إدارتها يعمل طبقًا لأحكام المضاربة (لقاء نسبة من الربح) كما هو الحال في معظم البنوك الإسلامية محل الدراسة ، في هذا الفرض أيضًا لا تتأثر الشركة بعزل مجلس الإدارة ؛ لأن الشركة ثبت لها الوجود القانوني واكتسبت شخصيتها المعنوية على أساس أنها شركة أموال (عنان) وبدل أن يعمل مجلس إدارتها طبقًا لقواعد الوكالة (وكيل بأجر) ، عمل طبقًا لأحكام المضاربة (مضارب بنسبة من الربح) فلا أثر على الشركة من حل مجلس الإدارة ، ويقوم المساهمون (أو جمعيتهم العمومية) ، بتعيين أو انتخاب أعضاء المجلس الجديد .

الفرض الثالث : إذا كانت الشركة قد تأسست منذ البداية ، باعتبارها شركة مضاربة قدم فيها بعض الشركاء أموالهم ، وعمل البعض الآخر في إدارة هذا المال ، وتثميره كمضاربين ، واكتسبت الشركة شخصيتها القانونية على هذا الأساس ، مثل شركات المضاربة التي أسستها الشركة الإسلامية للاستثمار الخليجي (الشارقة) ، (وقامت فيها الشركة المذكورة بدور المضارب وحملة الصكوك المضاربات المختلفة هم رب المال) [١] ، في هذا الفرض إذا تم عزل المضاربين (مجلس الإدارة) فلا بد أن تنحل الشركة ، وينفسخ الاتفاق المنشئ لها ، وهذا الحكم الشرعي ليس بغريب على فقه القانون ؛ حيث يقرر جانب منه أن عزل المدير الشريك الاتفاقي (الذي نص عقد الشركة على تعيينه) يترتب عليه حل الشركة [٢] ، ولما كان عزل المضارب (مجلس الإدارة) ، ويترتب عليه حل الشركة على هذا النحو ، فيشترط الفقه الإسلامي – لصحة العزل – أن يعلم المضارب بعزل

(١) حول هذه المضاربات راجع كتابنا : البديل الإسلامي ، مرجع سابق ، (ص ١٨٦) وما بعدها .

(٢) راجع على سبيل المثال : د. علي جمال الدين عوض ، الوجيز في القانون التجاري ، (ص ٤٣١) ، د .علي حسن يونس ، الشركات التجارية ، (ص ١١٣) ، د. محسن شفيق ، الوسيط في القانون التجاري المصري ، (٢٨٧/١) .

رب المال له ، وأن يعلم رب المال أن المضارب عزل نفسه ، يقول الزيلعي : « ينعزل المضارب بعزل رب المال إياه ، بشرط أن يعلم بالعزل ؛ لأنه وكيل من جهته ، فيشترط فيه العلم بعزله » [(١)] ، ويعلل ابن رجب الحنبلي ذلك بقوله : « لا يحل لأحد المتعاقدين في الشركة والمضاربات الفسخ مع كتم شريكه ؛ لأنه ذريعة إلى الإضرار » [(٢)] ، ولما كانت حقوق المضارب (مجلس الإدارة) ، مرتبطة بظهور الربح ، فله – رغم العزل – أن يستمر في عمله ويتم الصفقات التي عقدها ، وتظهر الأرباح ، ويعود رأس المال العامل ناضًا (أي نقودًا) ، يقول الكاساني : « لو نهى رب المال المضارب عن التصرف ورأس المال عروض لم يصح نهيه ، وله أن يبيعها ليظهر الربح » [(٣)] ، وجاء في الفتاوى الهندية : « فإن علم بعزله والمال عروض فله أن يبيعها ولا يمنعه العزل من ذلك » [(٤)] .

المطلب الثالث : الإدارة التنفيذية :

تكوين هيئة الإدارة التنفيذية : انتهينا إلى أن مجلس الإدارة هو الهيئة التي يناط بها إدارة البنك وتصريف شؤونه ، وهذا المجلس لا يجتمع بصفة مستمرة ، فكان من اللازم أن تصدر القرارات المتعلقة بالإدارة اليومية أو الجارية من هيئة دائمة يطلق عليها الإدارة العامة أو التنفيذية ، وتتكون هيئة الإدارة التنفيذية من مدير عام يساعده نائب أو أكثر ، وقد ينتدب مجلس الإدارة أحد أعضائه لرئاسة هذه الهيئة ، أو تعيينه مديرًا عامًّا لها ، أما باقي أعضاء الهيئة فهم من خارج مجلس الإدارة ؛ حيث لا يجوز أن يحتفظ عضو مجلس الإدارة بعضوية المجلس وأي وظيفة أخرى عدا وظيفة العضو المنتدب أو المدير العام [(٥)] .

قد اختلفت الحلول على النحو التالي :

أ – قرر النظام القانوني لمعظم البنوك الإسلامية [(٦)] ، تعيين أحد أعضائه في وظيفة

---

(١) تبيين الحقائق ، (٦٧/٥) .
(٢) ابن رجب الحنبلي ، القواعد ، (ص ١١٢) .
(٣) بدائع الصنائع ، (١٠٩/٦) .
(٤) الفتاوى الهندية ، (٣٢٩/٤) ، ويراجع مغني المحتاج للشربيني ، (٣١٩/٢) ، القواعد لابن رجب ، (ص ١١١) .
(٥) راجع ما سبق ، (ص ٢٣٧) .
(٦) المادة (من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٢٤) من نظام مصرف قطر ، المادة (٢٤) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (٣٠) من نظام بنك دبي ، المادة (٢٥) من نظام بنك البحرين .

العضو المنتدب لأعمال الإدارة التنفيذية .

ب - أجاز النظام القانوني لبعضها أن يكون رئيس الجهاز الإداري من بين أعضاء مجلس الإدارة أو من خارجه ، ففي بنك فيصل الإسلامي المصري يختص بتنفيذ قرارات مجلس الإدارة ، وبإدارة جميع شؤون البنك محافظ يختاره المجلس من بين أعضائه أو من غيرهم ، ويكون مسؤولًا عن أعماله أمام مجلس الإدارة (١) ، ولا يشترط نظام بنك التقوى أن يكون المحافظ (أو نائبه) عضوًا في الشركة ، غير أن وضع المحافظ في البنكين مختلف ، ففي بنك فيصل يقوم المحافظ بإدارة جميع شؤون البنك ؛ بل إنه يحل محل رئيس مجلس الإدارة عند غيابه (٢) ، أما في بنك التقوى فإن المحافظ يؤدي من الواجبات (ما تحدده مواد النظام أو ما يحدده مجلس الإدارة أو الجمعية العامة (٣) .

وبالرجوع إلى مواد النظام تبين أنها لا تحدد أية اختصاصات للمحافظ ، فلم يبق له إلا ما تحدده قرارات مجلس الإدارة أو الجمعية العامة ، وسبب تقلص سلطات المحافظ في بنك التقوى على هذا النحو أن النظام يجيز لمجلس الإدارة تعيين أحد أعضائه في وظيفة العضو المنتدب (٤) ، ومعنى ذلك أن المحافظ في بنك التقوى لا يزيد على كونه مديرًا عامًّا ينفذ تعليمات مجلس الإدارة أو العضو المنتدب ، وفي بيت التمويل الإسلامي العالمي يجوز لمجلس الإدارة أن يفوض مهام الإدارة اليومية إلى مدير عام متصرف من خارج أعضاء المجلس (٥) .

ج - وحظرت وثائق بعض البنوك الإسلامية أن يكون رئيس الجهاز الإداري من بين أعضاء مجلس الإدارة ، كما هو الحال في البنك الإسلامي للتنمية ؛ حيث لا يجوز لرئيس البنك (وهو رئيس لجهاز الإدارة) أن يكون - أثناء رئاسته - محافظًا أو مديرًا تنفيذيًّا ، فقط يجب أن يكون من مواطني دولة عضو بالبنك ، وأن يتم انتخابه بأغلبية مجلس المحافظين ، بشرط أن تمثل هذه الأغلبية ما لا يقل عن ثلثي أصوات جميع الأعضاء (٦) .

د - هذا وقد خالفت وثائق دار المال الإسلامي كل ما سبق عرضه من اتجاهات

---

(١) المادة (٢٩) من النظام ، ويكتسب عضوية مجلس الإدارة خلال هذه الدورة بمجرد تعيينه .

(٢) المادة (٣٣) من النظام . (٣) المادة (٥٥) من النظام .

(٤) المادة (٦٩) من النظام .

(٥) المادة (٥/٤) من النظام ، وهي تجيز أيضًا أن يكون المفوض في الإدارة أحد أعضاء المجلس .

(٦) المادة (١/٣٥) ، من الاتفاقية .

بشأن هيئة الإدارة التنفيذية ؛ حيث يعهد مجلس المشرفين بأعمال الإدارة التنفيذية إلى شركة إدارة متخصصة هي (دار المال الإسلامي شركة مساهمة) ، وهي شركة مكونة طبقًا لقوانين مقاطعة جنيف بسويسرا ، وتتولى شركة الإدارة هذه إدارة أعمال الدار تحت إشراف وتوجيه مجلس المشرفين لقاء أتعاب يتم الاتفاق على قيمتها من وقت لآخر مع المجلس المذكور (١) .

اللجان التنفيذية والإدارية المعاونة : ينص النظام القانوني لبعض البنوك (٢) ، على تشكيل لجنة تنفيذية تقوم بتصريف أمور الشركة ، تشكل بقرار من مجلس الإدارة ويرأسها عضو مجلس الإدارة المتفرغ (المنتدب) ، وتضم إلى عضويتها واحدًا - أو أكثر - من أعضاء المجلس ومدير عام البنك ، ولهذه اللجنة أن تنتدب - لبعض الأعمال التفصيلية - رؤساء الإدارات والخبراء المعتمدين لدى الشركة ، ومن مهام هذه اللجنة التنفيذية بحث المشروعات وطلبات التمويل وتقويمها من النواحي الفنية والاقتصادية والمالية والقانونية ، وإصدار التوصيات تمهيدًا لعرض طلبات العملاء على مجلس الإدارة .

واستجابة لأحكام قانون الشركة المصري بإشراك العاملين في الإدارة ، قرر نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية (٣) ، تشكيل « لجنة إدارية متعاونة » من العاملين بالشركة وذلك متى بلغ عددهم ألف عامل ، وتتولى تلك اللجنة دراسة كافة الموضوعات الخاصة برفع الإنتاج وتطويره ، وكذلك دراسة برامج العمالة بالشركة مع مراعاة الإدارة الاقتصادية السليمة ، فضلًا عن الموضوعات الأخرى التي تحال إليها من مجلس الإدارة المنتدب ، وترفع اللجنة توصياتها ونتائج دراستها إلى مجلس الإدارة .

التكييف الشرعي لهيئة الإدارة التنفيذية :

يختلف التكييف الشرعي لهيئة الإدارة التنفيذية بحسب ما إذا كان أعضاؤها من خارج مجلس الإدارة أو من بين أعضائه ؛ ففي الحالة الأولى يكون أعضاء الهيئة في حكم

---

(١) المواد (٣/٢) ، (٢/١٦) من عقد التأسيس .

(٢) المادة (٣٠) من نظام بنك دبي ، والمادة (٢/٢٥) من نظام بنك البحرين ، والمادة (٢٤) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، والمادة (٥/٧) من عقد تأسيس دار المال الإسلامي ، والمادة (٧٧) من نظام بنك التقوى .

(٣) المواد (٣٣) وما بعدها من النظام .

المستخدمين يحكمهم عقد العمل (عقد إجارة الأشخاص) وتتحدد حقوقهم وواجباتهم طبقًا لبنوده ، وهذا مسلم به في أحكام الفقه الإسلامي ؛ حيث يجوز للمضارب أن يستأجر من يعمل معه في المال ؛ لأن ذلك من عادة التجار وضرورات التجارة أيضًا ، إذ الإنسان قد لا يتمكن من جميع الأعمال بنفسه فيحتاج إلى الأجير [١] ، وهذا ما ينطبق على دار المال الإسلامي حيث تؤدي شركة الإدارة عملها مقابل أجر كما أسلفت الإشارة ، وينطبق أيضًا على الجهاز الإداري في البنك الإسلامي للتنمية مع فارق بسيط هو : إن رئيس البنك (ونائبه) يكون في مركز الوكيل ، فرغم أنه يعين من خارج أعضاء مجلس المديرين التنفيذيين والمحافظين إلا أنه ليس مستخدمًا يرتبط مع البنك بعقد عمل ؛ بل بعقد وكالة بأجر لأنه يعتبر الممثل القانوني للبنك [٢] .

وفي الحالة الثانية حيث يكون أعضاء هيئة الإدارة - عادةً - رؤساؤها أي : العضو المنتدب والمدير العام ، من بين أعضاء مجلس الإدارة الذي يعمل طبقًا لأحكام المضاربة ؛ فهم مضاربون يعملون عملًا زائدًا ، يستحقون عنه حصة زائدة من الربح ؛ حيث يجوز في نظر الفقه الإسلامي أن تختلف حصص الربح التي يستحقها المضاربان لرجل واحد على قدر الاختلاف في العمل والخبرة التي يقدمها كل منهما ، يقول السرخسي : « لأن رب المال شرط على كل واحد من المضاربين جزءًا معلومًا من الربح ، وفاوت بينهما لتفاوتهما في الهداية في التجارة المربحة [٣] ، ويضيف ابن قدامة إلى الخبرة أو البصر بأمور التجارة سببًا آخر لتفاوت الربح هو القدرة على بذل عمل أكثر من غيره ، فيقول : « لأن أحدهما قد يكون أبصر بالتجارة من الآخر وأقوى على العمل فجاز له أن يشترط زيادة الربح في مقابل عمله » [٤] .

هذا ويجوز لعضو مجلس الإدارة (المضارب) الذي يباشر الإدارة اليومية للشركة أن يشترط لنفسه أجرًا ثابتًا عن هذه الإدارة علاوة على حصته في الربح كمضارب وهي جائزة في السفر والحضر على مذهب الحنابلة كما سلفت الإشارة [٥] ، وقد أخذ نظام بنك التقوى بكل هذه الخيارات ؛ حيث يجوز أن تكون مكافأة عضو مجلس الإدارة

---

(١) الكاساني ، بدائع الصنائع ، (٦ / ٨٨) ، ابن عابدين ، رد المحتار ، (٤/٥٠٧) .

(٢) المادة (٤/٣٥) من الاتفاقية .

(٣) المبسوط ، (٣١/٢٢) .

(٤) المغني ، (٥/٢٧) ، ونفس المعنى في الشرح الكبير للدردير ، (٣/٥٢٧) .

(٥) راجع ما سبق ، (ص ٢٤٦) .

المنتدب : « في صورة مرتب أو عمولة أو مشاركة في أرباح الشركة أو بأي من هذه الوسائل أو بها جميعًا وبصرف النظر عن مكافأته بوصفه عضوًا في مجلس الإدارة »[(١)] .

سلطات هيئة الإدارة التنفيذية :

تتسم سلطات الهيئة المذكورة بطابع تنفيذي ؛ حيث يقوم عضو مجلس الإدارة المنتدب أو المدير العام بتنفيذ قرارات مجلس الإدارة ، فليس لأعضاء هذه الهيئة سلطات ينص عليها النظام وإنما يتلقون سلطاتهم بالتفويض من مجلس الإدارة ، بعبارة أخرى : تعتبر الإدارة التنفيذية (أو العامة) هيئة تابعة لمجلس الإدارة وخاضعة لإشرافه ومسؤولة أمامه ، باعتبار أن المجلس المذكور هو الذي يعين أعضاء هذه الهيئة ويملك عزلهم وهو الذي يفوضهم في بعض اختصاصاته ، وهو أمر جائز في الفقه الإسلامي ؛ حيث يعطي الفقهاء للمضارب الحق في أن يوكل غيره في كل أو بعض الأعمال والتصرفات التي يحق له القيام بها بنفسه[(٢)] ، وعللوا ذلك بأن التوكيل من مقتضيات المضاربة وجرى عرف الناس على ذلك ، ومن هنا نلمح مدى حرص فقهاء الشريعة على تحقيق ما تقتضيه إدارة الشركات من مرونة وفاعلية ، ومراعاة العرف التجاري .

* * *

---

(١) المادة (٧٠) من النظام .

(٢) الكاساني ، بدائع الصنائع ، (٨٨/٦) .

المَبْحَثُ الثَّاني

الرقابة على البنك الإسلامي (١)

تخضع البنوك الإسلامية للرقابة بهدف ضمان عدم جنوح تلك البنوك عن الأهداف المقصودة منها والمصالح المرجو تحقيقها من ورائها ، ولم تحظ فكرة الرقابة على الشركات بتفصيل دقيق في كتب الفقه الإسلامي على النحو المعروف قانونًا في الوقت الحاضر ؛ بل جاءت صورة أحكام عامة وخطوط عريضة يمكن الاستنباط منها والقياس عليها ؛ ففي الفقه الإسلامي العام نجد الخلفاء الراشدين كانوا يحاسبون العمال والولاة ويراقبونهم ، فلما قدم معاذ بن جبل من اليمن قال له أبو بكر الصديق : « ارفع حسابك » ، وحاسبه على الإيرادات والمصروفات ، وكان عمر بن الخطاب شديدًا في ذلك ، فكان يحصي الأموال قبل توليهم ، ويصادر كل زيادة يشك في مصدرها كما فعل مع أبي موسى الأشعري ، والحارث بن وهب ، وكان يأمر الولاة والعمال إذا عادوا أن يدخلوا ديارهم نهارًا حتى لا يمكنهم إخفاء ما يحملون ، وكان يجعل موسم الحج موعدًا للمحاسبة والمراجعة السنوية (٢) .

فمبدأ محاسبة ومراقبة المسؤولين قائم في الفقه العام ، ويمكن الاهتداء به في مجال الرقابة على الشركات ، علاوة على وجود وظيفة المحتسب الذي يراقب المعاملات التجارية والأسواق .

وتخضع البنوك الإسلامية - كغيرها من البنوك - للرقابة الحكومية ورقابة الشركاء (المساهمين) وتنفرد عنها بالرقابة الشرعية .

(١) الأصل في الرقابة - في الإسلام - هو إحساس المسلم بأن الله رقيب على كل تصرفاته وأفعاله ؛ بل على سره ونيته لقوله تعالى : ﴿ وَكَانَ ٱللَّهُ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ رَّقِيبًا ﴾ [الأحزاب: ٥٢] ، وقوله : ﴿ يَعْلَمُ ٱلسِّرَّ وَأَخْفَى ﴾ [طه : ٧] ؛ فالمدير الذي يخالف ويغش ، يسجل الله عليه ذلك لحظة وقوعه وقبل أن يكتشف الشركاء خيانته للأمانة ؛ بل هو قد يفلت من رقابتهم ، غير أنه لا يفلت أبدًا من رقابة الله ﷻ وعقابه على ما اقترفه .

(٢) عبد الحي الكتاني ، التراتيب الإدارية ، (١/٢٣٧ ، ٢٣٨ ، ٢٦٨) ، وفي تطور نظم الرقابة في العصرين الأموي والعباسي ، راجع د. عوف الكفراوي ، الرقابة المالية في الإسلام ، (ص ٣٥) وما بعدها .

المطلب الأول : الرقابة الحكومية :

تمارس الحكومات على البنوك (والشركات بصفة عامة) نوعًا من الرقابة بهدف حماية المصلحة العامة للمجتمع واستقرار السياسية الائتمانية للدولة ، وأيضًا حماية مجموع المساهمين والمودعين ، وتتأكد أهمية الرقابة الحكومية عند غياب رقابة المساهمين الذين أثبت الواقع العملي إهمالهم في الرقابة على الشركات ، بسبب ضآلة نصيب كل منهم في رأس المال ، وانصراف اهتمامهم إلى المضاربة على أسهمهم في البورصة ، الأمر الذي يؤدي إلى تسلط مجلس الإدارة وهيمنته على أعمال الشركة .

اولا : مضمون الرقابة الحكومية :

يختلف مضمون الرقابة الحكومية بحسب ما إذا كان البنك تم تأسيسه بوصفه شركة وطنية ، أم مؤسسة دولية ؛ ففي الحالة الثانية لا تملك أي من الدول المشاركة فرض نظمها الخاصة بالرقابة والتفتيش على البنك ، مثال ذلك البنك الإسلامي للتنمية ، وتتم الرقابة في هذه الحالة بصورة فردية ؛ حيث تراقب كل دولة مشاركة سير البنك - وبالتالي حماية مصالحها - عن طريق عضو مجلس المحافظين الذي تعينه تلك الدولة ويمثلها في المجلس ويتبنى رأيها ويدافع عن وجهة نظرها .

أما الحالة الأولى (تأسيس البنك بوصفه شركة وطنية) فإن البنك يخضع لنظم الرقابة والتفتيش التي تنص عليها قوانين الشركات ، وأيضًا رقابة مصرفية عن طريق البنك المركزي .

أ - رقابة الجهة الإدارية المختصة :

فضلًا عن رقابة تلك الجهة عند تأسيس شركات المساهمة [1] ، (ومعظم البنوك الإسلامية تأخذ هذا الشكل) فإن قانون الشركات المصري - على سبيل المثال - أعطى للموظفين الفنيين (من الدرجة الثالثة على الأقل) بالإدارة العامة للشركات والهيئة العامة لسوق المال حق الاطلاع على دفاتر ومستندات وسجلات الشركات ، وإلزام مديري

---

(١) حيث يتولى فحص طلبات إنشاء الشركات المساهمة لجنة تشكل بقرار من الوزير المختص ، يرأسها أحد وكلاء الوزارة وعضوية ممثل عن كل من : إدارة الفتوى المختصة بمجلس الدولة بدرجة مستشار على الأقل ، الإدارة العامة للشركات ، الهيئة العامة لسوق المال ، والهيئة العامة للاستثمار ، ومصلحة السجل التجاري الاتحاد العام للغرف التجارية ، ولا تعتبر موافقة تلك اللجنة نهائية إلا بعد اعتمادها من الوزير المختص بالنسبة للشركات التي تطرح أسهمها لاكتتاب عام (المواد ١٨ ، ١٩ من قانون الشركات المصري ، والمواد ٤٨ ، ٤٩ من لائحته التنفيذية) .

شركات بأن يقدموا لهم البيانات والمستخرجات وصور المستندات التي يطلبونها لهذا فرض ، ويخلع القانون على هؤلاء الموظفين صفة رجال الضبط القضائي في إثبات لجرائم التي تقع بالمخالفة لأحكام قانون الشركات ، كما منحهم حق حضور الجمعيات عامة للشركات دون حق التصويت ، ويقدم هؤلاء الموظفون ملاحظاتهم كتابة إلى جهات الرقابة المشار إليها (١) .

، - التفتيش على الشركة :

يكون للجهة الإدارية (الإدارة العامة للشركات) طلب التفتيش على الشركة فيما سب إلى أعضاء مجلس الإدارة أو مراقبي الحسابات من مخالفات جسيمة في أداء جباتهم التي يقررها القانون أو النظام متى وجد من الأسباب ما يرجح وجود هذه فالفة ، ويقدم طلب التفتيش مشتملًا على الأدلة إلى اللجنة المشار إليها (في هامش صفحة السابقة) والتي لها - بعد سماع أقوال الطالبين وأعضاء مجلس الإدارة لمراقبين - أن تأمر بالتفتيش وتنتدب خبيرًا لهذه المهمة ، ويجب على أعضاء مجلس 'دارة والموظفين ومراقبي الحسابات أن يطلعوا الخبير على جميع الدفاتر والوثائق لأوراق المتعلقة بالشركة ، ويعاقب من يمتنع عن ذلك (٢) ، ويقدم الخبير المكلف تفتيش تقريرًا مفصلًا عن مهمته ، وإذا تبينت اللجنة صحة المخالفات المنسوبة إلى ضاء مجلس الإدارة أو المراقبين أمرت باتخاذ التدابير العاجلة وبدعوة الجمعية العامة إلى ضور ويرأس اجتماعها في هذه الحالة رئيس الإدارة العامة للشركات ، ولها أن تقرر ل أعضاء مجلس الإدارة ورفع دعوى المسؤولية عليهم ، ويكون قرارها صحيحًا متى فق عليه الشركاء الحائزون لنصف رأس المال (بعد أن يستبعد منه نصيب من ينظر في عزله من أعضاء هذا المجلس) ، كما يكون للجمعية العامة تغيير مراقبي الحسابات فع دعوى المسؤولية عليهم (٣) .

) راجع التفاصيل في المواد (١٥٥ ، ١٥٦) من قانون الشركات المصري ، والمادة (٣٠٠) من لائحته بيذية ، المادة (١٧٨) من قانون الشركات الكويتي .

) بالغرامة التي لا تقل عن ألفي جنيه ، ولا تزيد عن عشرة آلاف جنيه ، المادة (٣/١٦٣) شركات مصري .

) المادتان (١٥٩ ، ١٦٠) من قانون الشركات المصري .

ج - رقابة الجهة المصرفية :

إذا كانت البنوك الإسلامية تخضع لرقابة الجهة الإدارية بوصفها شركات مساهمة ، فإنها تخضع كذلك لرقابة الجهات المصرفية ممثلة في رقابة البنوك المركزية ؛ حيث لا يكفي لإنشاء البنك استيفاء الإجراءات الخاصة بإنشاء الشركات بل يجب تسجيل البنك في سجل خاص يعد لذلك بالبنك المركزي ، ولا يجوز لأية منشأة غير مسجلة أن تباشر بصفة أساسية وعلى وجه الاعتياد أي عمل من أعمال البنوك [١] .

ويجب إخطار البنك المركزي بكل تعديل يراد إرجاؤه في العقد التأسيسي للشركة أو نظامها ، وأيضًا بكل تعديل في البيانات التي قدمت عند طلب التسجيل ، ولا يعمل بهذه التعديلات إلا بعد التأشير عليها من هامش السجل المذكور .

كما يراقب البنك المركزي نشاط البنوك التجارية (إسلامية وغيرها) ، التي تلتزم بتعليماته فيما يتعلق بأسعار الفائدة الدائنة والمدينة [٢] ، ونسبة السيولة وكيفية تقدير أصول البنك ، وفي سبيل إتمام تلك الرقابة تلتزم البنوك بتقديم كافة ما يطلبه البنك المركزي من بيانات وإيضاحات ، وأن تقدم بيانات شهرية عن مركزها المالي وصورًا من التقارير التي تقدم للمساهمين وصور محاضر الجمعية العامة ، ويلتزم مراقب حسابات البنك التجاري بأن يخطر البنك المركزي - كتابة - بأي نقص أو خطأ أو مخالفة تستوجب الاعتراض عليها ، وأن يرسل نسخة من تقريره السنوي إلى محافظ البنك المركزي [٣] .

ولا يجوز لأي بنك تجاري وقف عملياته إلا بترخيص سابق من مجلس إدارة البنك المركزي ويصدر الترخيص بعد التثبت من براءة ذمته من التزاماته قبل أصحاب الودائع

(١) المادة (١٩) من القانون المصري رقم (١٦٣) لسنة (١٩٥٧م) ، (قانون البنوك والائتمان) المادة (٨٣) من القانون الاتحادي لدولة الإمارات العربية رقم (١٠) لسنة (١٩٨٠م) في شأن المصرف المركزي والنظام النقدي ، والمادة (١٢) من القانون الفرنسي الصادر في (١٣ من يونيو ١٩٤١م) بشأن تنظيم المهنة المصرفية .

(٢) يلاحظ أن البنوك الإسلامية لا تتعامل بالفائدة لا أخذًا ولا عطاءً ، وهي مستثناة - بموجب قوانين إنشائها - من تطبيق أي حكم يخالف الشريعة الإسلامية .

(٣) المادة (٢٦) من البنوك والائتمان المصري رقم (١٦٣) لسنة (١٩٥٧م) .

والدائنين ، ويجوز للبنك المركزي أن يشطب تسجيل البنك التجاري إذا ثبت أن هذا الأخير يخالف الأحكام واللوائح المنظمة للنشاط المصرفي ، أو يتبع سياسة من شأنها الإضرار بالمصلحة الاقتصادية العامة أو بمصالح المودعين أو المساهمين [١] .

ثانيا : الأساس القانوني للرقابة الحكومية :

على الرغم من أن البنوك الإسلامية لها أساليبها المصرفية الخاصة ، إلا أنها تخضع للرقابة الحكومية سالفة البيان بموجب قوانين إنشائها ، فتنص المادة (٣/٢) من القانون الاتحادي رقم (٦) لسنة (١٩٨٥م) لدولة الإمارات العربية المتحدة ، بشأن المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية على أن تتخذ تلك المصارف والمؤسسات شكل شركة المساهمة العامة وتخضع لقانون الشركات (القانون الاتحادي رقم ٨ سنة ١٩٨٤م) ، وتخضع كذلك لترخيص المصرف المركزي ورقابته وتفتيشه طبقًا للقانون الاتحادي رقم (١٠) من قانون إنشاء بنك فيصل الإسلامي المصري على أن « تسري على البنك أحكام قانون الشركات المساهمة فيما لم يرد بشأنه نص خاص في هذا القانون » ، ويخضع البنك كذلك للقوانين المنظمة للرقابة على البنوك والائتمان ، وتنص المادة الثانية من المرسوم بقانون رقم (٤٥) لسنة (١٩٨٢م) بشأن تأسيس مصرف قطر الإسلامي على أن يلتزم المؤسسون : « بأحكام عقد تأسيس الشركة ونظامها الأساسي ، وبأحكام القانونيين رقم (٧) لسنة (١٩٧٣م) بإنشاء مؤسسة النقد القطري والقوانين المعدلة له ، ورقم (١١) لسنة (١٩٨١م) بإصدار قانون الشركات التجارية والقوانين الأخرى المعمول بها » [٢] .

وقد فسرت المذكرة الإيضاحية للمرسوم بقانون رقم (٧٢) لسنة (١٩٧٧م) بشأن تأسيس بيت التمويل الكويتي سبب إصدار قوانين خاصة بتأسيس البنوك الإسلامية بأن تلك البنوك تقوم بالأنشطة المالية وأوجه الاستثمار المختلفة مع استبعاد عنصر الفائدة أو الربا .

وهذا يقتضي أن تنشأ الشركة بقانون خاص يكفل لها التقيد بأحكام القوانين الحالية فيما يتعارض مع طبيعة نشاطها وما ورد في نظامها الأساسي ، ومع خضوعها لأحكام

---

(١) المادة (٣٣) من قانون البنوك والائتمان المصري .

(٢) راجع أيضًا : المادة الأولى من القرار الوزاري رقم (١١٥) لسنة (١٩٨٠م) بتأسيس المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، والمادة الثانية من المرسوم بقانون رقم (٢) لسنة (١٩٧٩م) بتأسيس بنك البحرين الإسلامي .

تلك القوانين فيما عدا ذلك .

وتحديد ما يتعارض وما لا يتعارض مع طبيعة نشاط البنوك الإسلامية أمر متروك لمجلس الإدارة وهيئة الرقابة الشرعية ، وحسمًا للأمر فضلت بعض القوانين أن تستثني البنوك الإسلامية من تطبيقه ، مثال ذلك المادة الرابعة من القانون الاتحادي رقم (٦) المشار إليه ؛ حيث يستثني البنوك والمؤسسات المالية الإسلامية من تطبيق البندين (أ ، ب) من المادة (٩٠) ، والبند (هـ) من المادة (٩٦) من القانون الاتحادي رقم (١٠) الخاص بالبنك المركزي والنظام النقدي [١] .

وليس معنى إعفاء البنوك الإسلامية من تطبيق أحكام أسعار الفائدة إفلاتها من كل رقابة إذ يتدخل البنك المركزي بأدوات ووسائل أخرى تناسب أنشطة تلك البنوك ؛ فالبنك المركزي الإيراني يشرف على الأنشطة الائتمانية والمصرفية ، ويتدخل في هذه الأنشطة بأدوات ووسائل منها [٢] :

١ - تحديد المجالات المتنوعة للاستثمار والمشاركة في إطار السياسات الاقتصادية المعتمدة ، وتعيين الحدين الأقصى والأدنى لمعدلات الأرباح في الاستثمارات المتنوعة ومشروعات المشاركة ، وستختلف تلك المعدلات باختلاف معدلات النشاط .

٢ - تحديد الحدين الأقصى والأدنى لمعدلات الأرباح المستحقة للبنوك في أنشطة المشاركات والمضاربات ... إلخ ، وكذا تعيين الأنواع والحدود الدنيا والقصوى للعمولات المستحقة للبنك على الخدمات المصرفية التي تقوم بها شريطة ألا تزيد العمولة المأخوذة على تكلفة الخدمة المؤداة .

٣ - تحديد المعدلات والنسب المستحقة في تعامل البنك مع غيره في مجالات النشاط المختلفة بأسلوب المشاركة والمضاربة والإيجار التمليكي والبيع بالتقسيط ، والبيع والشراء بالائتمان (الأجل) ، والسلم والمزارعة والمساقاة والقرض الحسن ، وكذا تعيين

---

(١) البنود المستثناة هي التي تحظر على المصارف التجارية ممارسة التجارة ، أو الصناعة أو شراء العقارات (البندان أ ، ب من المادة ٩٠) أما البند (هـ / ٩٦) فهو يعفي البنوك الإسلامية من تطبيق قرارات مجلس إدارة مجلس البنك المركزي الخاصة بتحديد أسعار الفائدة التي تدفعها المصارف عن الودائع وأسعار الفائدة والعمولات التي تتقاضاها من عملائها .

(٢) المادة (٢٠) من قانون البنوك اللاربوية والبنك المركزي لجمهورية إيران الإسلامية ، والتي صادق عليها مجلس الشورى الإسلامي في (٣٠ من أغسطس ١٩٨٣م).

الحدود القصوى للتيسيرات التي يمكن أن يقدمها البنك لعملائه .

ثالثًا : الأساس الشرعي للرقابة الحكومية :

إذا كان الأساس القانوني للرقابة الحكومية هو حماية المصالح الاقتصادية للمجتمع وتحقيق السياسة الاقتصادية للدولة وحماية مجموع المساهمين ، فإن هذا الأساس يلتقي مع الأساس الشرعي الذي يفرض على الحاكم حماية أموال الناس وعدم إضاعتها والسهر على تحقيق مصالحهم ويجتهد لهم في ذلك عملًا بقول رسول اللّه ﷺ : « **ما من أمير يلي أمر المسلمين ثم لا يجتهد لهم وينصح ، إلا لم يدخل معهم الجنة** » (١) .

ولا يجب على الحاكم أن يجتهد وينصح ويراقب بنفسه ، ولا يمكنه ذلك ؛ بل عن طريق من يوليهم تلك الولاية كولاية القضاء ، وولاية الحسبة وولاية الجيش ، وأقرب ذلك إلى موضوعنا هي ولاية الحسبة ؛ إذ من سلطة المحتسب مراقبة أحوال التجارة والأسواق لمنع الغش في المبيعات وتدليس الأثمان ، ومراقبة الموازين والمكاييل حتى تتم المعاملات بالحق والعدل ولا تضيع أموال الناس وتستقر أحوال المجتمع ؛ بل له أن يراقب مؤسسات الطب والعلاج والتعليم ، ومما يختص به كذلك مراقبة أحوال الصناعات ومدى جودتها ومطابقتها للمواصفات ، ويقوم بإغلاق الشركات والمتاجر التي تخون وتغش ، ويشهر أمرها لئلَّا يغتر بها من لا يعرفها (٢) .

ومن هذا يتبن أن المحتسب هو شخص غير خبير ومتخصص في مجال رقابته ، فليس من المتصور أن يراقب شخص واحد مؤسسات الطب والعلاج والمتاجر والأسواق وأعمالها ، والصناعات على اختلاف أنواعها ؛ بالإضافة إلى مؤسسات التعليم ؛ بل إن ولاية الحسبة هي جهاز رقابي يتكون من مجموعة من الخبراء في مجالات الرقابة

---

(١) رواه مسلم ، (٤٩٤/٤) ، عن معقل بن يسار ، كتاب الإمارة .

(٢) يقول الماوردي في ذلك : « ومما يتعلق بالمعاملات غش المبيعات وتدليس الأثمان فينكره - أي المحتسب - ويمنع منه ويؤدب عليه بحسب الحال فيه . . ومما هو عمدة نظره المنع من التطفيف والبخس في المكاييل والموازين ، وليكن الأدب عليه أظهر والمعاقبة فيه أكثر ، ويجوز له إذا استراب بموازين السوقة ومكاييلهم أن يختبرها ويعايرها ومما يؤخذ ولاة الحسبة بمراعاته من أهل الصناع والأطباء والمعلمين ؛ لأن الطب إقدام على النفوس ويفضي التقصير فيه إلى تلف أو سقم ، والمعلمين من الطرائق التي تنشأ الصغار عليها ما يكون نقلهم عنها بعد الكبر عسيرًا ؛ فيقر منهم من توفر علمه وحسنت طريقته ، ويمنع من قصر وأساء من التصدي لما تفسد به وتخبث به الآداب . . وعليه أن يراعي حال الأمانة والخيانة في الصاغة والحاكة والقصارين =

المذكورة ، وكل منهم يكون وكيلًا عن الحاكم في الرقابة على قطاع معين أو مشروع معين .

المطلب الثاني : رقابة الشركاء :

الشركاء المساهمون في البنك الإسلامي هم أصحاب رؤوس الأموال وهم الذين يتأثرون بنجاحه أو فشله ؛ فطبيعي أن تكون لهم رقابة عليه ، تتم هذه الرقابة بعدة طرق على النحو التالي :

أ - الرقابة عن طريق الجمعية العامة :

تتكون الجمعية العامة من المساهمين ولها سلطات - سبق بيانها - رقابية على البنك ، وأول حلقات هذه الرقابة تتمثل في سلطة وتعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة ، ومناقشة تقرير المجلس عن نشاط البنك وسير أعماله ، أيضًا مناقشة تقرير مراقب الحسابات ولها سلطة اعتماد الميزانية وحساب الأرباح والخسائر ، وكل ذلك يمكنها من مراقبة إدارة الشركة .

ولكن يتمكن المساهمون من المناقشة والاستجواب يوجب النظام إرسال نسخة من الميزانية وحساب الأرباح والخسائر ، وخلاصة وافية لتقرير مجلس الإدارة إلى كل مساهم بطريقة البريد الموصى عليه قبل موعد عقد الجمعية بوقت كافٍ [(١)] .

ب - الرقابة بواسطة مراقبي الحسابات :

نظرًا لما تحتاجه الرقابة الحسابية والمالية من خبرات فنية ومحاسبية فإنها تسند إلى أشخاص متخصصين هم مراقبي الحسابات ، تعينهم الجمعية العامة للمساهمين ، وتحدد سلطاتهم ، وتوفر الضمانات اللازمة لقيامهم بوظائفهم .

فلمراقبي الحسابات في أي وقت الاطلاع على جميع دفاتر البنك وسجلاته ومستنداته ،

= والصباغين ؛ لأنهم ربما هربوا بأموال الناس ، فيراعي أهل الثقة والأمانة منهم فيقرهم ، ويبعد من ظهرت خيانته ويشهر أمره لئلا يغتر به من لا يعرفه . . ومما ينفرد بالنظر فيه ولاة الحسبة مراعاة الجودة والرداءة في العمل ، فلهم أن ينكروا عليهم في العموم فساد العمل ورداءته وإن لم يكن فيه مستعدٍ (أي صاحب شكوى) ، راجع : (ص ٢٨٥ - ٢٨٨) .

(١) راجع على سبيل المثال : المادة (٣٨) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ، المادة (٣/٣٦) من نظام مصرف قطر .

ولهم الحق في طلب البيانات والإيضاحات التي يرون ضرورة الحصول عليها ، ولهم كذلك التحقق من موجودات البنك والتزاماته ، ويتعين على مجلس الإدارة أن يمكنهم من كل ما تقدم ، وعلى المراقبين في حالة عدم تمكينهم من أداء مهمتهم ، إثبات ذلك في تقرير يقدم إلى مجلس الإدارة يعرض على الجمعية العامة في أول اجتماع لها إذا لم يقم المجلس بتيسير مهمتهم [١] ، ولمراقب الحسابات ؛ دعوة الجمعية العامة لهذا الغرض ، وعليه في هذه الحالة أن يضع جدول الأعمال ويتولى نشره بنفسه [٢] .

وعلى المراقب أن يحضر اجتماعات الجمعية العامة دائمًا ، وأن يدلي في الاجتماع برأيه في كل ما يتعلق بعمله وبوجه خاص في ميزانية الشركة ، ويتلو تقريره مفصلًا على الجمعية [٣] ، ويكون لكل مساهم حق مناقشته وطلب إيضاحات بشأن الوقائع الواردة فيه .

هذا ، ويتفق التكييف القانوني مع التكييف الشرعي لمراقب الحسابات ؛ حيث يسأل بوصفه وكيلًا عن مجموع المساهمين [٤] .

ج - الرقابة المباشرة للمساهمين :

تسلم أحكام النظام القانوني للبنوك الإسلامية بحق المساهمين في طلب عقد الجمعية العامة ؛ حيث يتعين على مجلس الإدارة دعوة هذه الجمعية ، كلما طلب إليه ذلك عدد من المساهمين يملكون ما لا يقل عن (١٠٪) من رأس المال ، وترتفع هذه النسبة إلى (٢٥٪) من رأس المال إذا كانت الدعوة إلى اجتماع غير عادي [٥] ، ومع ذلك لم يرد في تلك

---

(١) المادة (٦٢) من نظام بنك فيصل (المصري) المادة (٢/٦٣) من نظام بنك البحرين ، المادة (٥٤) من نظام بيت التمويل الكويتي .

(٢) المادة (١/٤٤) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، والمادة (٣/٤٣) من نظام بنك البحرين ، والمادة (٣٧) من نظام مصرف قطر ، والمادة (٥٤) من نظام بيت التمويل الكويتي ، والمادة (٧٣) من نظام بنك دبي .

(٣) يبين المراقب في تقريره ما إذا كانت الميزانية وحساب الأرباح والخسائر متفقة مع الواقع وتعبر بأمانة ووضوح عن المركز المالي الحقيقي للشركة ، وما إذا كانت الشركة تمسك حسابات منتظمة ، وما إذا كان الجرد السنوي قد أجري وفقًا للأصول المرعية وما إذا كانت هناك مخالفات للقانون أو لأحكام نظام الشركة تكون قد وقعت خلال السنة المالية على وجه يؤثر في نشاط الشركة أو في مركزها المالي .

(٤) المادة (٧٥) من نظام بنك دبي ، المادة (٤٩) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (٦٤) من نظام بنك فيصل (المصري) ، المادة (٢/٥٥) من نظام بيت التمويل الكويتي .

(٥) المادتان (٢/٤٣ ، ٤٧) من نظام بنك البحرين ، والمادتان (٥١/٤٨) من نظام بنك دبي ، المادتان =

الأحكام ما يشير إلى حق المساهمين في الاطلاع على وثائق وسجلات الشركة أو حق طلب التفتيش عليها ، وسبب عدم النص على ذلك هو أن هذه الحقوق أساسية للمساهمين تتكفل ببيانها قوانين الشركات وأحكام تلك القوانين واجبة التطبيق على البنوك الإسلامية - كما سلف القول - في كل مايرد بشأنه نص في نظامها الأساسي ؛ فطبقًا لقانون الشركات المصري [١] ، على سبيل المثال يكون للمساهمين حق الاطلاع على سجلات الشركة وميزانيتها وحسابات أرباحها وخسائرها وكافة الأوراق والمستندات الأخرى التي لا يكون في إذاعة ما ورد بها من بيانات إضرار بمركز الشركة أو الغير ، ويتم الاطلاع في مقر الشركة وفي المواعيد التي تحددها سلفًا ويتم إطلاع المساهمين بأنفسهم ، ويجوز لهم اصطحاب خبراء من المحامين أو المحاسبين كما يجوز للمساهمين الحصول على مستخرجات من الأوراق موضوع الاطلاع بشرط أداء الرسم المطلوب ، وحق الاطلاع هذا ليس قاصرًا على الوثائق الموجودة لدى الشركة ؛ بل يجوز للمساهمين الاطلاع لدى الجهات الإدارية المختصة [٢] ، على الوثائق والسجلات والمحاضر والتقارير المتعلقة بالشركة ، ولهم الحصول على صور من هذه الوثائق بعد سداد الرسوم المقررة .

ونظرًا لأن الاطلاع قد يكشف عن مخالفات تنسب إلى مجلس الإدارة ؛ فقد منح القانون [٣] ، للمساهمين الحائزين على (٢٠٪) من رأس المال حق طلب التفتيش على البنك فيما ينسب إلى أعضاء مجلس الإدارة أو مراقبي الحسابات من مخالفات ، وتقوم جهة الإدارة بهذا التفتيش على النحو السابق بيانه .

د - حق المودعين في الرقابة على البنك :

إذا كانت رقابة المساهمين تجد أساسها الشرعي والقانوني في كونهم أصحاب رأس المال ، وهم في النهاية الذين يسعدون بنجاح البنك ويتأثرون بفشله فكان ضروريًا أن تتاح لهم فرصة تفقد أحواله ومراقبة أعماله ؛ بل هذه الرقابة تعد حقًا أساسيًا لهم ينتح

= (٢/٣٧ ، ٤١) من نظام بيت التمويل الكويتي ، والمادة (١/٣٦) من نظام مصرف قطر ، المادة (٤٨) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ، المادة (٤٣) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية .

(١) المادة (١٥٧) من قانون الشركات المصري ، والمواد (٣٠١ ، ٣٠٢) من لائحته التنفيذية ، قرب المادة (١٧٩) من قانون الشركات الكويتي .

(٢) هي في مصر الهيئة العامة لسوق المال ، والإدارة العامة للشركات .

(٣) المادة (١٥٨) من قانون الشركات المصري .

من صفتهم كشركاء ، فماذا عن المودعين ؟ سبق أن أوضحنا أن المودعين في نظر الفقه الإسلامي « شركاء » وليسوا « دائنين » وهم في مركز رب المال في شركة تتضاءل أمامها أموال المساهمين ؛ حيث لا تزيد نسبة رأس المال إلى الودائع التي يتعامل فيها البنك عن (٥٪)[١] ، فأساس الحق في الرقابة متوافر بالنسبة لهم كالمساهمين ، فهل منحهم نظام البنوك الإسلامية هذا الحق ؟ وهل سلمت لهم نصوص قوانين الشركات بسلطة الرقابة ؟

في الواقع لم يرد في النظام الأساسي للبنوك الإسلامية ما يفيد حق المودعين في ممارسة الرقابة على أعمال البنك ، فيتعين علينا اللجوء إلى قوانين الشركات ، موجب أحكام تلك القوانين [٢] ، يجوز للمودعين الاطلاع لدى الجهة الإدارية المختصة على الوثائق مقابل دفع الرسوم المقررة لذلك ، ويلاحظ على حق الاطلاع هذا أمران :

الأول : أنه مقرر للمودعين ليس بصفته هذه ؛ بل باعتبارهم من الغير أو من أصحاب المصلحة [٣] .

الثاني : أنه يجوز للجهة الإدارية أن تقرر رفض طلب الاطلاع أو الحصول على مستخرج من الوثائق المشار إليها إذا كان من شأن إذاعة البيانات التي تحتويها إلحاق الضرر بالشركة أو بأية هيئة أخرى أو الإخلال بمصلحة عامة .

من هذا نرى أن حق المودعين في الرقابة على أعمال البنك يقتصر على حقهم في الاطلاع لدى الجهة الإدارية (وليس لدى البنك) ، وهو حق مهدد بالإلغاء بدعوى حماية المصلحة العامة أو دفع الضرر عن البنك ، وهي عبارات مطاطة تسمح بمنع المودعين من الاطلاع كلما رأت جهة الإدارة ذلك .

والحل - في رأيي - يتطلب تدخلًا تشريعيًا ، سواء بموجب قوانين الشركات ،

---

(١) يبلغ رأس المال المدفوع في بنك فيصل (المصري) (٧٠) مليون دولار ، وتبلغ قيمة الودائع (ودائع الحساب الجاري وحساب الاستثمار معًا) مليار و (٤٩٩) مليون دولار ، أي أن نسبة رأس المال إلى الودائع (٠,٠٤٦٪) ، راجع : التقرير السنوي للبنك ، يوليو (١٩٩٠م) ، ص (١٣) .

(٢) المادة (١٧٩) من قانون الشركات الكويتي ، المادة (٢/١٥٧) من قانون الشركات المصري ، المادة (٣٠٢) من لائحته التنفيذية .

(٣) تسمح المادة (٦٤) من لائحة مصرف بنجلاديش للجمهور بالاطلاع على سجلات الجمعية العمومية في مقرها في الأوقات المناسبة ، وبدون رسوم .

أو على الأقل بموجب قوانين إنشاء البنوك الإسلامية ، ويتقرر بمقتضاه أن تسلم البنوك الإسلامية للمودعين (أصحاب الودائع الاستثمارية) صكوكًا قابلة للتداول ، يقبل البنك استردادها في كل وقت ، ويكون أصحاب هذه الصكوك جماعة على غرار جماعة حملة السندات التي ينظمها القانون (١) ، تنتخب هذه الجماعة ممثلًا لها (أو أكثر) ينوب عنها في حضور اجتماعات الجمعية العامة ومجلس الإدارة ، ويطلع على وثائق الشركة وسجلاتها ويقدم تقريره إلى الجماعة وينفذ توصياتها .

المطلب الثالث : الرقابة الشرعية :

في كل ما سبق من صور الرقابة لا تختلف البنوك الإسلامية عن غيرها من البنوك التقليدية ، أما الذي تتميز به تلك الأخيرة هو الرقابة الشرعية ، والتي تهدف إلى التأكد من مطابقة أعمال البنك لأحكام الشرع الإسلامي الحنيف ؛ حيث يتعين النص في عقد تأسيس المصرف أو المؤسسة المالية أو الشركة الاستثمارية الإسلامية وفي النظام الأساسي لكل منها على تشكيل هيئة للرقابة الشرعية لا يقل عدد أعضائها عن ثلاثة تتولى مطابقة معاملاتها وتصرفاتها لأحكام الشريعة الإسلامية وقواعدها ، ويحدد النظام الأساسي لكل منها كيفية تشكيل هذه الهيئة وأسلوب ممارستها لعملها واختصاصاتها الأخرى (٢) .

وتوجد أيضًا هيئات عليا للرقابة الشرعية لا تختص بالرقابة على بنك معين ، بل تكون مرجعًا لكافة البنوك الإسلامية ، مثال ذلك : الهيئة العليا التي تشكل بقرار من مجلس الوزراء في دولة الإمارات العربية ، وتلحق بوزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف طبقًا للمادة الخامسة من القانون الاتحادي المشار إليه ، وأيضًا الهيئة العليا للفتوى والرقابة الشرعية المشكلة في الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، وترجع أهمية مثل هذه الهيئات العليا إلى دورها في الفصل فيما قد يقع من خلاف في الرأي بين ما تنتهي إليه هيئة الرقابة الشرعية في أي بنك إسلامي وما تراه إدارة البنك من رأي مخالف (٣) .

(١) راجع ما سبق فيما يتعلق بنظام السندات في تشريعات الشركات .

(٢) المادة (٦) من القانون الاتحادي رقم (٦) لسنة (١٩٨٥م) بشأن المصارف والمؤسسات الإسلامية ، المادة (٢/٣) من قانون إنشاء بنك فيصل الإسلامي المصري ، وقانون العمل المصرفي الإسلامي الصادر في ماليزيا عام (١٩٨٣م) ؛ حيث لا يجوز منح ترخيص للبنك إلا إذا تضمنت وثائقه ما يفيد تشكيل هيئة الرقابة الشرعية .

(٣) حيث يكون لإدارة البنك أن تطلب ذلك عن طريق الأمانة العامة للاتحاد ، راجع المادة (١٦) من اتفاقية إنشاء الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية .

تكوين هيئة الرقابة الشرعية : تتكون هيئة الرقابة الشرعية من الثقات والمعروفين في الأوساط الإسلامية والمتخصصين في فقه الشريعة وقواعد وفقه المعاملات والاقتصاد الإسلامي وفقهاء القانون المقارن المؤمنين بفكرة البنك الإسلامي ، ولم تأت وثائق البنوك على نسق واحد بصدد تعيين أعضاء هذه الهيئة ؛ ففي كل من بنك فيصل الإسلامي ، وبنك التقوى تختص الجمعية العامة بتعيين أعضاء الهيئة وتحدد مكافآتهم (١) ، ونظرًا لأن البنك الإسلامي الماليزي أخذ شكل المؤسسة العامة الوطنية فإن هيئة الرقابة الشرعية تعين بقرار من وزير المالية من بين علماء الدين الإسلامي في الدولة (٢) .

وفي دار المال الإسلامي يتولى مجلس المشرفين (مجلس الإدارة) اختيار وتعيين هيئة الرقابة الشرعية وله السلطة المطلقة في تحديد مكافآت أعضاء هذه الهيئة ، وله سلطة عزلهم في أي وقت (٣) ، وكان الأولى أن يتعين أعضاء الهيئة بواسطة اجتماع حاملي شهادات الوحدات السهمية (الجمعية العامة) ؛ لأن الهيئة إنما تراقب نشاط مجلس المشرفين ، فكيف يكون له وحدة سلطة تعيينهم وعزلهم وتحديد مكافآتهم ؟

وعلى الرغم من أن الجمعية العامة هي التي تنتخب أعضاء مجلس إدارة البنك الإسلامي السوداني فإن تعيين هيئة الرقابة الشرعية يتم بواسطة راعي البنك وله حق عزل أي من أعضائها (٤) .

واكتفت وثائق بعض البنوك الإسلامية بالإشارة إلى أن الشركة لها أن تستعين بلجنة للرقابة الشرعية (٥) ، ووردت وثائق البعض الآخر خالية من أية إشارة إلى ذلك رغم تأكيد النظام على عدم تعامل البنك بالربا أو أية معاملة لا تتفق مع أحكام الشريعة (٦) ،

---

(١) المادة (١/٤٠) من نظام بنك فيصل (المصري) والمادة (٩٥) من نظام بنك التقوى ، وهو نفس الحكم (استنتاجًا) في مصرف قطر الإسلامي ؛ حيث يمنح النظام للهيئة سلطات مراقبي الحسابات والجمعية العامة هي التي تعين مراقبي الحسابات (المادة ٥٠ من النظام) .

(٢) المادة (٤/أ) من نظام البنك .

(٣) المادة (٦) فقرات (٢ ، ٤) من عقد التأسيس .

(٤) راعي البنك هو السيد محمد عثمان الميرغني السياسي المعروف ورئيس الحزب الاتحادي وهو أكبر المؤسسين .

(٥) المادة (٤) من نظام بنك البحرين .

(٦) من هذه البنوك : البنك الإسلامي للتنمية ، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، وبيت التمويل الكويتي ، ومصرف بنجلاديش .

على أن هذا لا يعني أن تلك البنوك لا تخضع لرقابة شرعية ؛ لأنها أعضاء في الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، وتتولى هيئة الرقابة بالاتحاد أعمال الرقابة على تلك البنوك ، ومن ناحية أخرى فإن تلك البنوك تطبق الصيغ وتستفيد من الفتاوى التي أقرتها وأصدرتها هيئات الرقابة في البنوك الإسلامية الأخرى .

وتعين هيئة الرقابة لمدة يحددها النظام (ثلاث سنوات) والجهة التي تعينهم هي التي تختص بعزلهم .

سلطات هيئة الرقابة الشرعية ومسؤوليتها :

تباشر الهيئة رقابتها بطريقتين سابقة ولاحقة [١] ، فعن طريق الرقابة السابقة تراجع الهيئة وتعتمد العقود والأساليب التي تسير عليها الشركة في أعمالها المصرفية من مشاركة ومضاربة ومرابحة وصرف وسلم وإجارة ... إلخ ؛ بحيث لا تخالف في مضمونها وصياغتها أحكام الشريعة الإسلامية كما أن لها إلغاء أو تعديل ما لا يتفق مع الأحكام المقررة شرعًا ، وما تصدره الهيئة من فتاوى في هذا الشأن ملزم للشركة بجميع أجهزتها ، وعن طريق الرقابة اللاحقة فإن الهيئة تطمئن على سلامة الأحكام والتوجيهات الشرعية ، ولها وقف أو رفض أي تصرف أو تعامل مخالف للشرع ، وإبطال أي أثر ترتب عليه ، ولها في سبيل ذلك الاتفاق مع الشركة على وضع نظام مناسب للمراقبة والتدقيق الشرعي والاطلاع تفصيلًا على البيانات والمستندات المالية في جميع مراحل العمل .

ولما كان نجاح أي نظام يتوقف على اقتناع العاملين به فإن هيئة الرقابة الشرعية توجه العاملين في الشركة - في جميع المستويات - إلى ضرورة التقيد بالضوابط الشرعية نصًا وروحًا وتحفزهم على حسن تمثيل الإسلام في سلوكهم وعلاقاتهم كلها ، وذلك من خلال البرامج والندوات .

هذا وتسلك الرقابة الشرعية في عملها وفي علاقاتها مع إدارة البنك وهيئاته المختلفة ما يسلكه مراقب الحسابات من وسائل واختصاصات [٢] ، فإن للهيئة - فضلًا عن الحق في الاطلاع على دفاتر البنك وسجلاته - السلطات التالية :

---

(١) المادة (٩٥) من نظام بنك التقوى ، والمادة (٧٣) من نظام البنك الإسلامي السوداني ، المادة (٤٠) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ، المادة (٦) من عقد تأسيس دار المال الإسلامي .

(٢) المادة (٧٤) من نظام البنك الإسلامي السوداني ، المادة (٢/٥٠) من نظام مصرف قطر ، المادة(٣/٤٠) من نظام بنك فيصل الإسلامي (المصري) .

١ - طلب البيانات والإيضاحات التي ترى أنها ضرورية لعملها ، ويجب على مجلس الإدارة إجابتها فيما يطلبه .

٢ - حضور اجتماعات الجمعية العمومية واجتماعات مجلس الإدارة دون حق التصويت .

٣ - حق طلب عقد جلسة لمجلس الإدارة لشرح وجهة نظرها في المسائل الشرعية .

٤ - تقديم تقرير سنوي للجمعية العامة توضح فيه مدى التزام الشركة بأحكام الشريعة وفتاوى هيئة الرقابة .

ويضيف نظام بنك التقوى أن لهيئة الرقابة - في حالة رفض إدارة الشركة لتوجيهاتها - حق دعوة الجمعية العامة لاجتماع غير عادي وعرض المخالفات الشرعية للإدارة عليها ، وللجمعية اتخاذ ما تراه مناسبًا لنشر تقرير الهيئة في وسائل الإعلام المتاحة [1] .

بل إن عقد تأسيس دار المال الإسلامي يرتب على مخالفة المؤسسة لما تقرره هيئة الرقابة الشرعية أثرًا خطيرًا ، وهو حل المؤسسة وتوزيع أصولها إذا اقتنع حاملوا (١٠٪) من شهادات الوحدات السهمية برأي الهيئة ، وطلبوا من المؤتمن - كتابة - حل المؤسسة » [2] .

ولما كانت هيئة الرقابة الشرعية في نفس المركز القانوني لمراقب الحسابات فإنها تعتبر « وكيلًا عن مجموع المساهمين » في الرقابة الشرعية على مجلس الإدارة ، وتسأل على هذا الأساس أمام الجمعية العامة ، أو أمام أي من المساهمين ، ويجوز - في رأيي - للغير مساءلة أعضاء هيئة الرقابة الشرعية إن هي قصرت في أداء واجبها أو خانت الأمانة ، ولو لم يكن هذا الغير صاحب مصلحة خاصة تأسيسًا على فكرة الحسبة .

ومهما كانت سلامة الإدارة ، وجدية وفاعلية الرقابة على البنوك الإسلامية ؛ فالأمر لا يخلو من وقوع النزاع بين الشركاء أنفسهم ، أو بين البنك والمتعاملين معه ، فكيف تسوى تلك المنازعات ؟

* * *

(١) المادة (٧/٩٥) من نظام بنك التقوى .

(٢) المادة (١/٦) من عقد التأسيس .

المَبْحَثُ الثَّالِثُ

تسوية نزاعات البنوك الإسلامية

تسوية نزاعات البنوك الإسلامية تتطلب تسوية تلك النزاعات أمرين :

الأول : معرفة القانون الواجب التطبيق على النزاع .

الثاني : الوقوف على الوسائل التي تتبع لفض النزاع والجهة التي تمارس هذا الاختصاص .

المطلب الأول : القانون الواجب التطبيق :

يمكن - بصدد تحديد القانون الواجب التطبيق - التفرقة بين القواعد القانونية التي تحكم العلاقات الداخلية للبنك وبين التي تطبق على نزاعات البنك مع الغير .

أولًا : القانون الواجب التطبيق على العلاقات الداخلية للبنك :

يقصد بالعلاقات الداخلية : علاقة البنك (كشخص قانوني) بالشركاء وعلاقة الشركاء بعضهم البعض ، ويختلق القانون الواجب التطبيق حسب طريقة إنشاء البنك .

١ - **البنوك المنشأة بموجب قانون خاص** : سبق أن أشرنا إلى أن بعض البنوك الإسلامية تأسس بموجب قانون خاص ، لها عدم التقييد بأحكام القوانين التي تخضع لها البنوك العادية وذلك فيما يتعارض مع طبيعة نشاطها وما ورد في نظامها الأساسي ، ومعنى ذلك أن البنك الإسلامي يخضع أساسًا لقانون إنشائه ، ولم يأت هذا القانون على نسق واحد ؛ فقد صدر قانون إنشاء بنك فيصل الإسلامي المصري في إحدى وعشرين مادة تضمنت أحكامًا موضوعية تطبق على البنك ، هذا إلى جانب النظام الأساسي الذي يصدر بقرار من وزير الأوقاف وفي حدود أحكام قانون الإنشاء ، ومعنى هذا أن النظام الأساسي يعتبر جزءًا من القانون المذكور (١) .

---

(١) المادة (٢١) من القانون رقم (٤٨) لسنة (١٩٧٧م) بإنشاء بنك فيصل الإسلامي المصري .

ويكتفي المرسوم رقم (٢) لسنة (١٩٧٩م) بشأن تأسيس بنك البحرين الإسلامي بالإشارة إلى أن الشركة تخضع لعقد تأسيسها ونظامها الأساسي ، وأيضًا يقتضي أن أحكام النظام الأساسي تقدم (في حالة التعارض) على القوانين المشار إليها ؛ لأن أحكام النظام تعتبر جزءًا من المرسوم رقم (١) [1] ، المذكور بدليل أن نص المادة الثانية منه أوجب أن ترفق صورة رسمية من عقد التأسيس والنظام الأساسي مع المرسوم ، قد لا يصدر القانون بتأسيس بنك معين ؛ بل يصدر كإطار عام لتأسيس أي بنك إسلامي مثال ذلك القانون الاتحادي رقم (٦) لسنة (١٩٨٥م) لدولة الإمارات العربية في شأن المصارف والمؤسسات الإسلامية ، والذي ينص في مادته الثانية على أن : « تؤسس المصارف والمؤسسات المالية والشركات الاستثمارية في الدولة وتمارس نشاطها طبقًا لأحكام هذا القانون » .

خلاصة القول أن البنوك التي تؤسس بهذا الأسلوب تخضع لقانون إنشائها ثم لأحكام النظام الأساسي الذي يصدر في حدود أحكام هذا القانون ويعتبر جزءًا منه ، وفيما لم يرد بشأنه نص هذين المصدرين يخضع البنك للقوانين المطبقة على البنوك والشركات العادية .

ومع ذلك فإنه في الدول التي قننت الشريعة الإسلامية وقامت بأسلمة نظامها الاقتصادي لا توجد مشكلة في تحديد القانون الواجب التطبيق ؛ حيث تخضع كل البنوك والشركات لقانون ؛ حيث يلغي كل ما يخالف أحكام القانون الإسلامي [2] .

٢ - البنوك التي تنشأ طبقًا للقوانين العادية : قد يؤسس البنك الإسلامي بموجب عقد طبقًا لأحكام الشركات ، شأنه في ذلك شأن أي شركة أو بنك عادي ، وفي هذه الحالة يخضع البنك خضوعًا كاملًا للقانون المذكور وقد تأسس بهذه الطريقة بيت التمويل الإسلامي العالمي ، ودار المال الإسلامي ، وبنك التقوى ؛ فالأول تأسس كشركة

---

(١) المادة (٢) من المرسوم ، وهو نفس حكم المادة الثانية من المرسوم رقم (٤٥) لسنة (١٩٨٢م) بشأن تأسيس مصرف قطر الإسلامي ». وأيضًا حكم المادة الثانية من المرسوم بقانون رقم (٧٢) لسنة (١٩٧٧م) بشأن تأسيس بيت التمويل الكويتي .

(٢) تنص المادة (٢٦) من قانون البنوك اللاربوية في إيران على أنه : « عقب المصادقة على هذا القانون تبطل جميع الأحكام القانونية واللائحية المعارضة له ، وتنتقل جميع السلطات والمسؤوليات التي ينظمها قانون المصارف والنقود وقانون إدارة البنوك والتعديلات الملحقة بهما إلى الجهات التي يعينها القانون عن اختلافها عن الجهات السابقة ».

مساهمة قابضة وفقًا لمجموعة الشركات في لكسمبورج ، ولذلك بعد أن عددت المادة الثانية من النظام أغراض الشركة أضافت في فقرتها الأخيرة أنه : « في كل ما سبق لا يجوز أن يتعدى إطار الحدود التي رسمها قانون (٣١ من يوليو ١٩٢٩م للشركات القابضة) ، وتأكيدًا لهذا الخضوع الكامل لقانون دولة المقر (لكسمبورج) نصت المادة (١٢) من النظام على أن الشريعة الإسلامية تطبق حينما لا يوجد نص آخر مخالف في هذا النظام ، أو في القوانين واللوائح النافذة في لكسمبورج خاصة قانون (١٠ من أغسطس ١٩١٥م وتعديلاته اللاحقة) .

أما دار المال الإسلامي فقد تأسست طبقًا لقوانين كومنولث جزر البهاما وتنص ديباجة عقد التأسيس على أنه : « قد تحرر عقد التأسيس هذا بغرض تنظيم وتكوين مؤسسة تقوم وتعمل طبقًا لقوانين كومنولث جزر البهاما ... وتباشر أعمالها بما يتفق مع مبادئ الشريعة الإسلامية الغراء » والواضح من الترتيب أن أحكام القانون مقدمة في التطبيق على أحكام الشريعة ، ونفس الأمر بالنسبة لبنك التقوى الذي يخضع لقانون الشركات بجزر البهاما بصيغته المعدلة من وقت لآخر [١] .

ويلاحظ بشأن البنوك الإسلامية التي أنشئت بهذه الطريقة أمران :

الأول : أنها أنشئت في دولة أجنبية غير إسلامية .

الثاني : وهو نتيجة للأمر الأول ، أن البنك يخضع بصفة أساسية لقوانين البلاد وبصورة احتياطية لأحكام الشريعة الإسلامية عكس البنوك الإسلامية التي أنشئت في الدول الإسلامية ؛ حيث صدرت بتأسيسها قوانين خاصة تعفيها من الخضوع للقوانين العادية المطبقة في البلاد في كل ما يتعارض مع صفتها كبنوك إسلامية لا تتعامل بالربا ، وهذا يعني - وهو ما يجب أن يكون - أن أحكام الشريعة الإسلامية مقدَّمة في التطبيق على القوانين الوضعية ، وأن تلك الأخيرة تطبق على البنك بشرط عدم مساسها بالصفة الإسلامية للبنك .

٣ - **البنوك الإسلامية التي تنشأ بموجب اتفاقية دولية** : البنك الإسلامي الوحيد الذي أنشئ بهذه الطريقة هو البنك الإسلامي للتنمية ، وهو يخضع لقواعد قانونية دولية مصدرها الاتفاقية الدولية المنشئة له ، ولا يخضع لأي قانون وطني ، يتضح ذلك من

---

(١) المادة الأولى من النظام الأساسي (جدول المصطلحات) .

نص اتفاقية البنك في ديباجتها على أن : « الحكومات الموقعة قررت بموجب هذه الاتفاقية إنشاء مؤسسة دولية اسمها البنك الإسلامي للتنمية ، ويمارس البنك نشاطه وفقًا للأحكام الآتية ... » ثم توالت نصوص الاتفاقية ، وهذا يعني أن إرادة الدول المشاركة قد اتجهت إلى أن تكون نصوص الاتفاقية هي القانون الواجب التطبيق على البنك .

ومما يؤيد هذا الفهم أن المادة (٣/٢٩) من الاتفاقية اعترفت لمجلس المحافظين ، ومجلس المديرين التنفيذيين بسلطة وضع النظم واللوائح اللازمة لإدارة أعمال البنك دون أن تشير من قريب أو بعيد إلى مكان خضوع البنك لقانون أي من الدول الأعضاء؛ بل على العكس فالبنك - كما سبق أن رأينا - يتمتع بحصانة ضد الإجراءات القضائية [١] ، وهذا يعني عمليًا استبعاد تطبيق القانون الوطني ؛ لأنه لا سبيل إلى هذا التطبيق طالما أن القاضي الوطني ليست له سلطة الفصل في النزاع [٢] .

على أنني أرى أن قواعد الشريعة الإسلامية - وهي قواعد دولية بطبيعتها - تقف كمصدر احتياطي لكل ما لم يرد بشأنه نص في الاتفاقية ، ويجب على أجهزة البنك الرجوع إليها وهي بصدد ممارسة سلطاتها اللائحية ، وهذا ما تفيده المادة الأولى من اتفاقية البنك ؛ حيث قررت أن هذا الأخير يمارس نشاطه وفقًا لأحكام الشريعة الإسلامية .

ثانيا : القانون الواجب التطبيق على علاقة البنك مع الغير :

الغير هم المتعاملون مع البنك من الأفراد الطبيعيين والأشخاص الاعتبارية العامة والخاصة والحكومات ، والقواعد القانونية التي تحكم علاقة البنك بهؤلاء تختلف بحسب ما إذا كانت العلاقة تتضمن عنصرًا أجنبيًا أم لا ، فإذا كانت العلاقة بين البنك ومواطن (أو شخص اعتباري) ينتمي إلى الدولة التي يحمل جنسيتها ، فإن القانون الواجب التطبيق هو قانون إنشاء البنك (والنظام الأساسي جزء منه) أو القوانين العادية المطبقة على الشركات والبنوك ، أو نصوص الاتفاقية الدولية على التفصيل السابق .

أما إذا كانت العلاقة تتضمن عنصرًا أجنبيًا فإن القانون الواجب التطبيق تحدده قواعد

---

(١) راجع ما سبق ، (ص ٨٦ ، ٨٧) .

(٢) وعدم الخضوع للقوانين الوطنية هو سمة البنوك والمؤسسات الدولية عمومًا مثل الشركة المالية الدولية ، أو بنك الاستثمار الأوروبي ، وراجع على سبيل المثال المواد (١٠ ، ١٢ ، ١٥) ، من اتفاقية المصرف العربي الدولي للتجارة والتنمية .

تنازع القوانين ، فيطبق القانون الذي تشير إليه قواعد الإسناد .

ولما كانت البنوك الإسلامية تمارس نشاطها على المستوى الدولي ، وتدخل في علاقات ذات عنصر أجنبي غالبًا ، خاصة في بيوع المرابحة الدولية (استيراد) والاعتمادات المستندية وعقود المقاولات ، فإن تلك العقود تحيل المنازعات التي تثور بشأنها إلى التحكيم ، وهنا يجوز لأطراف العلاقة تحديد القانون الذي يحكم العقد مثار المنازعة ، وهذا ما أقرته الفقرة الأولى من المادة السابعة من اتفاقية جنيف لسنة (١٩٦١م) بشأن التحكيم التجاري الدولي ، والتي تنص على أن : « الأطراف أحرار في تحديد القانون الذي يجب أن يطبقه المحكمون على موضوع المنازعة ، وفي حالة غياب إشارة الأطراف إلى القانون الواجب التطبيق ، يطبق المحكمون القانون الذي تحدده قاعدة التنازع التي يرونها ملائمة في الحالة المعروضة »[١] .

وطبقًا للاتجاه الغالب في الفقه وقرارات التحكيم التجاري الدولي لا يشترط وجود صلة بين القانون المختار والعقد مثار المنازعة ، طالما كان الاختيار يحدوه حسن النية ؛ بل ويستطيع الأطراف - وفقًا لهذا الرأي الغالب - تطبيق بعض نصوص هذا القانون واستبعاد بعضها الآخر[٢] .

ويجوز أيضًا في العلاقات الوطنية (أي التي لا تتضمن عنصرًا أجنبيًا) الاتجاه إلى التحكيم ، وفي هذه الحالة يطبق المحكمون القواعد الموضوعية في القانون الوطني ، فضلًا عن مراعاة الأحكام الواردة في باب التحكيم في قانون المرافعات ، ومع ذلك فإن المحكم المصالح لا يتقيد بنصوص القانون الموضوعية[٣] ، ويفصل في النزاع طبقًا لقواعد العدالة والإنصاف ، وهذا يعتبر مدخلًا كبيرًا لتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية ، حتى في ظل قوانين لا تسمح بتطبيقها .

---

(١) وهو نفس حكم المادة (٣/١٣) من لائحة محكمة التحكيم لدى غرفة التجارة الدولية بباريس .

(٢) على أن هناك جانبًا من الفقه يقول بوجوب أن يكون الاختيار قائمًا على رابطة ، كأن يكون قانون الدولة التي تضع السلع أو قانون الدولة التي ينفذ العقد على أرضها ، راجع في عرض الرأيين : د. أبو زيد رضوان ، الأسس العامة في التحكيم التجاري الدولي ، (ص ١٣٠ - ١٣٤) ، دار الفكر العربي (١٩٨١م) .

(٣) د. أحمد أبو الوفا ، التحكيم في الاختياري والإجباري ، (ص ١٦٩) وما بعدها ، (ص ٢٣١) ، منشأة المعارف ، بدون تاريخ .

المطلب الثاني : وسائل تسوية المنازعات :

تتبع البنوك الإسلامية - في تسوية منازعاتها - نفس الوسائل التي تتبعها البنوك العادية ، الوطنية منها والدولية على السواء ، وتتدرج هذه الوسائل ، فتبدأ بالوسائل الودية كالتفاوض والتوفيق ، ثم اللجوء إلى نظام التحكيم ، وأخيرًا يصل الأمر إلى القضاء الوطني أو الدولي حسب الأحوال .

أولًا : التفاوض والتوفيق :

أظهر العمل التجاري - خاصة على المستوى الدولي - أن أي خلاف مهما كانت خطورته يمكن مناقشته وبحث الحلول المناسبة له من خلال الحوار والتفاوض - فالتسوية الودية المبكرة تضمن استمرار العمل في جو من الثقة والتعاون ، وتحول دون تصعيد الأمر إلى الوسائل القضائية التي يصاحبها دائمًا جو المشاحنة وعدم الثقة .

ويغلب أن تتبع تلك الوسيلة (التفاوض والتوفيق) في حل منازعات البنك الداخلية خاصة في البنوك والمؤسسات المالية الدولية ؛ فقد خولت اتفاقية الشركة المالية الدولية لمجلس المديرين ثم لمجلس المحافظين سلطة النظر في المنازعات بين الأطراف [١] ، وفي هذا الاتجاه سارت اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية ؛ حيث يتم حسم أي نزاع يثور بين البنك وأي عضو من أعضائه أو بين عضوين أو أكثر ، حول تفسير وتطبيق الاتفاقية ، بقرار من مجلس المديرين التنفيذيين يجوز استئنافه أمام مجلس المحافظين ويكون قرار هذا الأخير نهائيًا وملزمًا ، وطبيعي أن تصدر القرارات بعد تفاوض ، وتوفيق بين وجهات النظر المختلفة .

وحتى في البنوك ذات النظام القانوني الوطني يتعين اللجوء إلى التفاوض والتوفيق قبل رفع الدعوى أمام القضاء ؛ حيث يقرر النظام القانوني لبعض البنوك الإسلامية أنه لا يجوز رفع الدعوى أمام القضاء ضد مجلس الإدارة أو أحد أعضائه إلا بعد عرض الأمر على الجمعية العامة للمساهمين ؛ حيث يتم التفاوض والتداول بشأنه ، ويصدر قرار الجمعية العامة برفع الأمر إلى القضاء أو برفض الاقتراح [٢] .

هذا ، ولا يثير البحث عن الأساس الشرعي لأسلوب التفاوض كبير عناء ؛ إذ إنه

---

(١) راجع : د. إبراهيم شحاته ، المشروعات الاقتصادية الدولية المشتركة ، (ص ٤٤) ، المادة (١٠) من نظام هيئة التنمية الدولية ، والمادة (٩) من نظام البنك الدولي للإنشاء والتعمير .

(٢) راجع على سبيل المثال : المادة (٤٧) من نظام مصرف قطر ، المادة (٦٨) من نظام بنك البحرين .

لا يخرج عن كونه نوعًا من الصلح الذي وضع القرآن الكريم بشأن خيريته واستحسانه قاعدة عامة في قوله تعالى : ﴿ وَٱلصُّلۡحُ خَيۡرٞ ﴾ [النساء: ١٢٨] ، كما أنه نوع من الإصلاح المشار إليه في قوله تعالى : ﴿ فَأَصۡلِحُواْ بَيۡنَ أَخَوَيۡكُمۡۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ لَعَلَّكُمۡ تُرۡحَمُونَ ﴾ [الحجرات : ١٠] .

ثانيا : التحكيم :

التحكيم هو نظام للقضاء الخاص ، تقصى فيه خصومة معينة عن اختصاص القضاء العادي ويعهد بها إلى أشخاص يختارون للفصل فيها بحكم ملزم (١) ، وفي الاصطلاح الفقهي الشرعي يقصد به : أن يحكم اثنان أو أكثر آخر بينهم ، ليفض النزاع ويطبق الشرع (٢) .

ولما كان الأطراف هم الذين يختارون قاضيهم ؛ فقد ثار النزاع بين شراح القانون حول طبيعة التحكيم ، هل هو عقد أم قضاء ؟ والراجح أن التحكيم ذو طبيعة مختلطة ، فهو يبدأ باتفاق ، ثم يصير إجراء ثم ينتهي بقضاء هو قرار التحكيم ، وإن كانت الصفة القضائية هي الغالبة (٣) ، ومن ثم يلزم - حتى نكون بصدد عملية تحكيم بالمعنى القانوني - توافر ثلاثة عناصر : أولها : أن تكون هناك خصومة ، وثانيها : اتفاق الخصوم على استبعاد اختصاص القضاء العادي بنظرها والاتفاق على التحكيم ، وأخيرًا : أن يفصل في الخصومة محكم مزود بسلطة الفصل فيها بقرار ملزم لأطرافها ، فإذا انعدم أحد هذه العناصر الثلاثة فلا نكون بصدد تحكيم بالمعنى الفني .

ولما كان التحكيم يعني الرغبة في فض المنازعات بطريقة تبقي على الوئام مستقبلًا بين الأطراف ، فإنه يعتبر قضاء أصيلًا ، ووسيلة ملائمة لحل نزاعات البنوك الإسلامية ؛ ومن ثم أخذت اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية بهذه الوسيلة ؛ فبعد أن أحالت - كما سلفت

---

(١) د. محسن شفيق ، التحكيم التجاري الدولي ، مذكرات آلة كاتبة ، (ص ٤) .

د. أحمد أبو الوفا ، مرجع سابق ، (ص ١٥) ، وفي الفقه الفرنسي :

ROBERT (Jean) Arbitrage Civil et Commerical, Paris 1967. p .9.

FOUCHARD (PH) L'arbitrage

Commerical International. Paris. 1965, p. 5.

(٢) د. محمد سلام مدكور ، القضاء في الإسلام ، دار النهضة العربية ، بدون تاريخ ، (ص ١٣١) .

(٣) د. أحمد أبو الوفا ، مرجع سابق ، (ص ١٦ - ١٩) ، د. محسن شفيق ، مرجع سابق ، (ص ١٠) .

الإشارة - جميع الخلافات التي تتعلق بتفسيرها وتطبيقها إلى أسلوب التفاوض والتشاور داخل أجهزة البنك الرئيسية ، أخذت (أي الاتفاقية) بالتحكيم في حالتين :

الأولى : عند حدوث خلاف بين البنك وبين دولة لم تعد عضوًا فيه لانسحابها ، أو باعتبارها في حكم من قدَّم طلبًا بالانسحاب .

الثانية : عند حدوث الخلاف بين البنك وبين إحدى الدول الأعضاء بعد صدور قرار بإنهاء عمليات البنك (حيث يبقى هذا الأخير قائمًا من الناحية القانونية ؛ حتى تتم تسوية جميع التزاماته وتوزيع أصوله) ، وحددت الاتفاقية طريقة تشكيل المحكمة ، فنصت على أن يعين البنك أحد المحكمين ، وتعين الدولة الطرف في النزاع المحكم الآخر ، ويعين الثالث بمعرفة رئيس محكمة العدل الدولية - ما لم يتفق الأطراف على غير ذلك - أو تعينه جهة أخرى حسب اللوائح أو النظم التي يقرها مجلس المحافظين ، ويكفي للوصول إلى قرار توافر أغلبية أصوات المحكمين ، ويكون القرار نهائيًا وملزمًا للأطراف ، وللمحكم الثالث سلطة البت في جميع المسائل الإجرائية التي تكون محل خلاف من الأطراف [1] .

وجاء قانون بنك فيصل الإسلامي المصري - بشأن التحكيم - أكثر تفصيلًا ؛ حيث فرقت النصوص بين نوعين من المنازعات :

النوع الأول : هو تلك المنازعات التي تنشأ بين أي مساهم في البنك ومساهم آخر ، سواء أكان شخصًا طبيعيًا أم اعتباريًا ، ويختص مجلس الإدارة بالفصل في هذا النزاع بصفته محكمًا ارتضاه الطرفان ، ويشترط - بطبيعة الحال - أن يكون النزاع ناشئًا عن صفة كلا الطرفين المتنازعين كمساهم في البنك [2] ، أما النزاعات التي تحدث بين المساهمين ولا تكون ناشئة عن صفتهم كمساهمين فلا شأن لمجلس الإدارة بها .

والنوع الثاني من المنازعات : هو الذي يحدث بين البنك كشخص قانوني وبين أحد المستثمرين أو المساهمين أو الحكومة أو شخص معنوي عام أو خاص ، أو الأفراد الطبيعيين ، فتفصل فيه هيئة من المحكمين ، تتكون من محكم يختاره كل طرف من طرفي النزاع خلال ثلاثين يومًا من تاريخ استلام أحد طرفي النزاع طلب إحالة المنازعة

---

(١) المادة (٦٤) من الاتفاقية .

(٢) المادة (١٨) فقرة أولى من قانون إنشاء البنك .

إلى التحكيم من الطرف الآخر ، ثم يختار المحكمان محكمًا ثالثًا خلال الخمسة عشر يومًا التالية لتعيين آخرهما ، ويختار الثلاثة أحدهم لرئاسة هيئة التحكيم خلال الأسبوع التالي لاختيار المحكم المرجح ، ويعتبر اختيار كل طرف لمحكمه قبولًا لحكم المحكمين واعتباره نهائيًا [(١)] .

وقد تحسبت نصوص القانون لحالة امتناع أحد الطرفين عن اختيار محكمه أو فشل المحكمين في اختيار الثالث أو فشل الثلاثة في تعيين هيئة التحكيم من بينهم ؛ فقررت أنه في حالة نكول أحد الطرفين في اختيار محكمه ، أو في حالة عدم الاتفاق على المحكم المرجح أو رئيس هيئة التحكيم في المدد المشار إليها ، يعرض الأمر على هيئة الرقابة الشرعية لتختار المحكم أو المرجح أو الرئيس حسب الأحوال [(٢)] .

وتجتمع هيئة التحكيم في مقر البنك الرئيسي وتضع نظام الإجراءات التي تتبعها لنظر النزاع ، ويكون حكمها - في جميع الأحول - نهائيًا وملزمًا للطرفين وقابلًا للتنفيذ ، شأنه شأن الأحكام النهائية ، وتوضع عليه الصيغة التنفيذية وفقًا للإجراءات المنصوص عليها في باب التحكيم في قانون المرافعات [(٣)] .

وتؤكد العقود المبرمة بين البنك والمتعاملين معه على إحالة النزاع إلى التحكيم ، ويذكر نص المادة (١٨) سالفة الإشارة في صلب العقد [(٤)] ، والإحالة إلى التحكيم بموجب شرط في العقد مع المتعامل هو أسلوب البنوك الإسلامية التي لم يصدر بإنشائها قانون خاص ، وتلك التي لم تنظم وثائقها كيفية تسوية النزاعات ، مثال ذلك : بنك التقوى ؛ حيث ينص البند (١٨) من شروط المضاربة الإسلامية على أنه : « إذا حدث نزاع في تنفيذ العقد ، فإن صاحب الحساب والبنك قد اتفقا مسبقًا على أن يحال هذا النزاع إلى هيئة الرقابة الشرعية الإسلامية وبقوانينها في خلال (١٢٠) يومًا ، ويعتبر حكم الهيئة بالأغلبية ملزمًا للبنك ولصاحب الحساب [(٥)] .

---

(١) المادة (١٨) فقرات (٢ ، ٣) من نفس القانون .

(٢) الفقرة (٤) من المادة المذكورة .

(٣) الفقرتان (٥ ، ٦) من المادة سالفة الذكر .

(٤) راجع البند (٢١) من عقود المشاركة ، بند (١٦) من عقود المرابحة (محلي) .

(٥) راجع أيضًا البند (١٦) من عقود المرابحة (استيراد) المطبقة في بنك فيصل الإسلامي المصري ؛ حيث تفصل هيئة الرقابة الشرعية - بوصفها محكمًا - في النزاعات التي تثور بشأن تنفيذ هذا النوع من العقود .

ثالثًا : المحاكم القضائية :

يتوقف تحديد الجهة أو المحكمة التي تفصل في منازعات البنك على النظام القانوني لهذا الأخير ، فإذا كان نظام البنك ذا طابع وطني ، بمعنى أنه تأسس واكتسب شخصيته القانونية طبقًا لأحكام قانون دولة معينة ، وتمتع - بناء على ذلك - بجنسيتها فإن المحاكم الوطنية في تلك الدولة تختص بالفصل في منازعات هذا البنك ، يستوي في ذلك المنازعات بين المساهمين بعضهم البعض ، أو بين البنك والغير (أي المتعاملين معه) ، فتختص المحاكم الوطنية في لكسمبورج بالفصل في منازعات بيت التمويل الإسلامي العالمي ؛ لأن هذا الأخير تأسس كشركة قابضة ولم يكتسب وجوده القانوني إلا بعد توافر الشروط التي عددتها المادة (٢٦) من قانون الشركات التجارية في لكسمبورج [١] ، وتبسط المحاكم الوطنية في كومنولث جزر البهاما ولايتها على منازعات مؤسسة دار المال الإسلامي ، وفي حالة تغيير المقر القانوني للمؤسسة ، فسيكون قانون البلد الذي سيتم اختياره هو القانون الواجب التطبيق على المؤسسة [٢] ، وتحديد القانون تحديد للقاضي .

وهكذا فإن بيت التمويل الكويتي يخضع للمحاكم الكويتية ، ومصرف قطر للمحاكم القطرية وبنك البحرين للمحاكم البحرينية ، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية للمحاكم المصرية ، والبنك الإسلامي للمحاكم السودانية ؛ لأن كل هذه البنوك نشأت كشركات وطنية .

ورغم أن خضوع البنك (المؤسس كشركة وطنية) للمحاكم الوطنية مسألة لا تحتاج إلى نص ، فإن نظام بعض البنوك الإسلامية أكد على ذلك ؛ فالمادة (٧٩) من نظام بنك دبي تنص على « أن قضاء دولة الإمارات العربية المتحدة هو المختص بنظر أي نزاع ينشأ بين الشركة والغير » .

استثناءات من الخضوع للمحاكم الوطنية :

لا تمتد ولاية المحاكم الوطنية إلى نزاعات البنك (ذي الصفة الوطنية) في الحالات الآتية :

١ - إذا حددت وثائق البنك وسيلة لحل بعض أو كل منازعات البنك ؛ فيتعين اتباع هذه

---

(١) المادة (١٣) من النظام الأساسي .

(٢) المادة (١/١٥) من عقد التأسيس .

الوسيلة دون غيرها ؛ فبنك فيصل الإسلامي المصري تأسس كشركة مساهمة مصرية [1] ، ومع ذلك فإن منازعاته الداخلية ومع الغير تحال إلى التحكيم كما سبق القول .

٢ - إذا كان المتعامل مع البنك عنصرًا أجنبيًا ، فإن تحديد المحاكم المختصة بنظر النزاع يتوقف على القانون الواجب حسب ما تشير به قواعد الإسناد ، فإذا كان القانون الواجب التطبيق هو القانون الإنجليزي مثلًا فإن الاختصاص ينعقد للمحاكم الإنجليزية .

٣ - إذا كان النزاع ناشئًا عن علاقة تعاقدية ، ونص العقد موضوع المنازعة على وسيلة معينة لتسوية المنازعات المتعلقة بتنفيذه (التحكيم مثلًا) وجب احترام هذا النص عملًا بمبدأ سلطان الإدارة .

شروط مباشرة الدعوى أمام المحاكم :

يجوز لدائني البنك رفع دعوى المسؤولية على أعضاء مجلس الإدارة (أو على البنك بوصفه مسؤولًا عن أعمال تابعيه) ، بسبب الأخطاء التي ينشأ عنها أضرار تلحق بهم ، ولا يتطلب رفع هذه الدعوى أية شروط خاصة ، أما إذا كان الذي يريد إثارة النزاع مساهمًا [2] ، فإن وثائق بعض البنوك الإسلامية [3] ، تشترط لذلك شرطين : الأول : أن ترفع الدعوى باسم جميع المساهمين وليس باسم المساهم شخصيًا ، وأن يصدر قرار من الجمعية العامة للمساهمين يصرح برفع الدعوى ، ويعين مندوبًا أو أكثر لمباشرتها ، فإذا رفضت الجمعية العامة الاقتراح لا يجوز لأي مساهم آخر إعادة طرحه باسمه الشخصي .

ومقتضى هذين الشرطين أن وثائق البنوك المشار إليها لا تعترف بدعوى المساهم الفردية ، وإنما فقط بدعوى الشركة ، أي تلك التي ترفعها الشركة بناء على قرار من الجمعية العامة العادية .

وأساس هذه الدعوى طبقًا للرأي الراجح هو المسؤولية العقدية ؛ حيث يعد مجلس الإدارة نائبًا أو وكيلًا عن الشركة [4] ، ولا يقر قانون الشركات المصري [5] ، هذين

---

(١) المادة الأولى من قانون إنشائه .

(٢) كانت الدعوى مرفوعة من الشركة (كشخص قانوني) على أعضاء مجلس الإدارة أو بعضهم .

(٣) راجع المادة (٦٨) من نظام بنك البحرين ، والمادة (٤٧) من نظام مصرف قطر ، وتركت وثائق باقي البنوك الأمر لأحكام قانون الشركات .

(٤) راجع د. سميحة القليوبي ، الشركات التجارية (ص ٦٥٧) ، دار النهضة العربية (١٩٨٧م) .

(٥) المادة (١٠٢) شركات .

الشرطين ؛ حيث يعترف للمساهم بحق مباشرة دعوى المسؤولية ضد أعضاء مجلس الإدارة دون إذن سابق من الجمعية العامة ، وأن يرفع الدعوى باسمه الشخصي ، وأساس دعوى المساهم الفردية هذه ، ليس المسؤولية التعاقدية ؛ لأن مجلس الإدارة لا يعد وكيلًا عن المساهم ، بل المسؤولية التقصيرية ، وحماية لحق المساهم في رفع هذه الدعوى قررت نفس المادة بطلان شرط التنازل عنها أو تعليق مباشرتها على أي إجراء آخر ؛ حيث يعد هذا الحق من الحقوق الأساسية التي لا يجوز المساس بها .

ولا يحول دون إقامة دعوى المسؤولية قرار الجمعية العامة بإبراء ذمة مجلس الإدارة ؛ فقط يشترط ألا تكون سقطت بالتقادم وهي تخضع في قانون الشركات المصري [(١)] ، لتقادم مدته سنة واحدة من تاريخ صدور قرار الجمعية العامة بالمصادقة على تقرير مجلس الإدارة المتضمن للفعل الموجب للمسؤولية ، ومع ذلك فإذا كان هذا الفعل جناية أو جنحة فلا تسقط الدعوى المدنية إلا بسقوط الدعوى الجنائية [(٢)] .

مدى خضوع البنوك الدولية للقضاء الوطني :

تخضع البنوك الإسلامية ذات الطابع الوطني لقضاء المحاكم الوطنية بالضوابط والشروط سالفة الذكر ، فماذا عن البنوك ذات النظام القانوني الدولي ؟

هذا يتوقف على نصوص الاتفاقية الدولية المنشئة للبنك ، ومدى حصانة هذا الأخير ضد الإجراءات القضائية ؛ فقد يكون البنك دوليًا ومع ذلك يخضع للقضاء الوطني ، فمنازعات البنك الأوروبي للاستثمار مع المقترضين ، أو الغير ، يفصل فيها القضاء الوطني المختص ، مع مراعاة الاختصاص المعزو إلى محكمة العدل الأوروبية [(٣)] .

ويمكن القول بصفة عامة أن البنوك الدولية تخضع للقضاء الوطني في كل الحالات التي لا تحدد فيها وثائق البنك وسيلة معينة لتسوية المنازعات ، مثال ذلك : دعاوى المسؤولية التقصيرية ، وأيضًا دعاوى المسؤولية العقدية فيما يجاوز الحصانة القضائية الممنوحة للبنك ، وهذا

---

(١) المادة (١٠٢) شركات

(٢) وتتقادم في قانون الشركات الكويتي بمضي خمس سنوات من تاريخ عقد الجمعية العامة التي أدى فيها مجلس الإدارة حسابًا عن إدارته (م١٤٩) ، وفي قانون الشركات الفرنسي تتقادم بمضي ثلاث سنوات من تاريخ الضار أو من يوم انكشافه (م٢٤٧) .

(٣) المادة (٢٩) من نظام البنك الأوروبي للاستثمار .

ما قررته اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية [١] ، فبعد أن نصت على تمتع البنك بالحصانة من كل شكل من الدعاوى القانونية استثنت الحالات الناتجة من أو المتصلة بممارسة سلطاته في تدبير موارد تمويل أو شراء أو بيع أو ضمان إصدار الأوراق المالية ، وفي الحالات يصبح رفع الدعوى ضد البنك في المحكمة ذات الاختصاص القانوني في البلاد التي يوجد بها المركز الرئيسي للبنك ، أو التي يوجد فيها مكتب فرعي ، أو التي يكون له فيها ممثل للقيام بخدمات أو متابعة إجراءات ، أو التي أصدر فيها أو ضمن أوراقًا مالية .

رابعًا : تقييم وسائل المنازعات في البنوك الإسلامية :

من العرض السابق يتضح لنا أن التحكيم هو أنسب وسيلة لتسوية منازعات البنوك الإسلامية ، وذلك للاعتبارات الآتية :

١ - في التحكيم يستطيع الأطراف اختيار القانون الواجب التطبيق على النزاع خاصة في العلاقة ذات العنصر الأجنبي ، وهذا يمكن البنوك الإسلامية من تطبيق أحكام الشريعة الإسلامية وحل منازعاتها على هديها حتى ولو كانت القوانين المطبقة في البلاد غير إسلامية .

٢ - أن البنوك الإسلامية تمارس نشاطها على المستوى الدولي ، وهي أنشطة تجارية - في معظمها - ويعتبر التحكيم قضاء أصيلًا لحل منازعات التجارة الدولية ، خاصة بعد اتساع نطاقها [٢] .

٣ - أن التحكيم يستهدف إقامة العدل بين طرفي الخصومة بقدر ما يستهدف الحفاظ على السلام بينهما ؛ ذلك أن اللجوء إلى التحكيم يراد به الحصول على حل النزاع مع الرغبة في المصالحة ، وهو يتفادى بذلك جو الشقاق والنفور الذي يصاحب اللجوء إلى القضاء عادة [٣] ، ونظرًا لملاءمة التحكيم لحل نزاعات البنوك الإسلامية على هذا النحو ، يجب أن نوضح موقف الشريعة الإسلامية منه .

التحكيم في نظر الشريعة الإسلامية :

تعد الشريعة الإسلامية من أسبق النظم القانونية إلى معرفة نظام التحكيم ، وأعطته

(١) المادة (١/٥٢) من اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية .

(٢) ROBERT (J) Arbitrage en Matieage Internationale, R. Dalloz, 1981, P. 209.

(٣) د. أبو زيد رضوان ، الأسس العامة في التحكيم التجاري الدولي ، (ص ١٩ ، ٢٠) .

التكييف القانوني الصحيح ، فعلى الرغم من أن التحكيم الاختياري كان معروفًا على عهد الرومان [١] ؛ إلا أن قرارات المحكمين لم يكن لها في القانون الروماني أي قوة تنفيذية ؛ على خلاف ما هو ثابت في الشريعة الإسلامية من أن أحكام المحكمين لها قوة تنفيذية ، ويجبر الحاكم الخصوم على تنفيذها ، فالمحكم في نظر الشريعة (قانون خاص) وحكمه (قضاء ملزم) يقول الإمام مالك رحمه الله : « إذا حكم رجل فحكمه ماضٍ ، وإن رفع إلى قاضٍ أمضاه إلا أن يكون جورًا بيّنًا » [٢] .

وقد أعطت الشريعة الإسلامية للتحكيم مجالًا فسيحًا ، فسلمت به كوسيلة لحل النزعات الناشئة عن تنفيذ العقود المدنية ، ليس هذا فحسب ؛ بل أوجبته في مسائل التعويض والغرامات الناتجة عن المخالفات التي لم يقرر الشرع عقوبة محددة ، وقد عمل الصحابة رضي الله عنهم (بنظام التحكيم في المسائل الاقتصادية والسياسية [٣] ، فمجال التحكيم في إطار الشريعة الإسلامية يتسع ليشمل كافة النزعات التي تحدث بين الأفراد والجماعات باستثناء مسائل الحدود التي قدر لها الشرع عقوبة محددة يلتزم القاضي بتوقيعها ، ويوضح لنا الإمام أبو بكر بن العربي ضابط الأمور التي يجوز فيها التحكيم بقوله : « والضابط أن كل حق اختص به الخصمان جاز التحكيم فيه ، ونفذ تحكيم المحكم به » [٤] .

* * *

(١) نفس المرجع السابق .

(٢) ابن العربي ، أحكام القرآن ، (٦٢٢/٢) .

(٣) حول التحكيم في الخلافات الناشئة عن عقود الزواج ، والتعويضات والغرامات ، والمسائل السياسية ، والاقتصادية ، راجع : رسالتنا للدكتوراه سالفة الإشارة ، (ص ٥٧٣) وما بعدها .

(٤) أحكام القرآن ، (٦٢٢/٢) .

الفَصْلُ الرَّابِعُ : انقضاء البنك الإسلامي

يمر انقضاء البنوك الإسلامية - وغير الإسلامية - بثلاث مراحل : أولها مرحلة الانحلال وفيها تزول الأداة القانونية التي أوجدت البنك وتنهار الرابطة التي كانت تجمع بين الشركاء ، وثانيها مرحلة التصفية وفيها يتم حصر موجودات البنك تمهيدًا لأداء ما عليه من ديون وتحصيل ما له من حقوق ، وآخرها مرحلة القسمة ؛ حيث يأخذ كل مساهم ما يعادل قيمة حصته المالية التي قدمها عند تأسيس البنك ، وسنخص لكل مرحلة مبحثًا مستقلًا .

* * *

المَبْحَثُ الأَوَّلُ

الانحلال

يقصد بانحلال الشركة (البنك) انهيار الرابطة القانونية التي تجمع الشركاء حول الهدف المشترك من الشركة ، هذا الانحلال يتم متى قامت بالشركة أسباب يحددها النظام فيكون حلًّا نظاميًا ، وقد لا يحدد النظام أسباب الحل ويترك ذلك لتقدير الشركاء فيكون حلًّا إراديًا ، وأخيرًا فإن حل الشركة (البنك) قد يكون بغير إرادة الشركاء كما لو صدر حكم قضائي بحل البنك ، وسوف نلقي الضوء على طرق الحل هذه تباعًا .

المطلب الأول : الحل النظامي :

تتضمن وثائق معظم البنوك الإسلامية النص على أسباب وشروط حل البنك ، وقد يرد النص على تلك الأسباب مفصلًا [١] ، أو يقرر النظام أن الشركة تنقضي لأي واحد من الأسباب المنصوص عليها في قانون الشركات [٢] ، ومن الأسباب التي ينص عليها النظام ، انتهاء مدة البنك أو صدور قرار من الجمعية العامة بحله ، كما قد يكون الحل راجعًا إلى خسارة جزء كبير من رأس المال ، وأخيرًا ينحل البنك باندماجه في (أو مع) بنك آخر [٣] .

١ - الانحلال بانتهاء المدة :

غالبًا ما يحدد النظام الأساسي للبنك الإسلامي مدة ينحل هذا الأخير بانقضائها ،

---

(١) المادة (٦٩) من نظام بنك البحرين .

(٢) المادة (٦٥) من نظام بيت التمويل الكويتي ، المادة (٧٨) من نظام بنك دبي .

(٣) وهي نفس الأسباب التي تنص عليها تشريعات الشركات ، راجع : المادتان (٢٤ ، ١٧٠) من قانون الشركات الكويتي ، المادتان (٦٩ ، ١٢٩) من قانون الشركات المصري ، المادة (٢٨١) من قانون الشركات لدولة الإمارات العربية المتحدة ، المواد (٣٢ ، ٤٨ ، ٨٨ ، ٢٩٤) ، من قانون الشركات الأردني ، وأيضًا أحكام الشركات الواردة في القوانين المدنية ، راجع : المواد (٥٢٦ - ٥٣١) من القانون المصري ، المادة (٧/١٨٤٤) من القانون المدني الفرنسي ، والمادة (٦٠١) من القانون المدني الأردني .

وقد اختلفت هذه المدة من بنك إلى آخر ؛ ففي دار المال الإسلامي خمسة وسبعون سنة من تاريخ تأسيسها [١] ، وينحل كل من بنك البحرين ومصرف قطر والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية وبنك فيصل الإسلامي المصري بانقضاء مدة خمسين عامًا [٢] ، وتهبط هذه المدة إلى ثلاثين سنة في كل من بنك دبي ، وبيت التمويل الإسلامي العالمي [٣] .

وقد يقرر النظام أن البنك غير محدد المدة [٤] ، كما قد يسكت النظام عن تحديد مدة البنك ؛ فقد جاء نظام البنك الإسلامي السوداني وبنك التقوى والمصرف الإسلامي التعاوني (بنجلاديش) خاليًا من تحديد مدة البنك ؛ ومن ثم يعتبر البنك غير محدد المدة .

ويلاحظ أن البنك ينحل بقوة القانون بمضي المدة التي يحددها النظام مالم تقرر الجمعية العامة غير العادية إطالة مدة البنك .

هذا ما أخذت به وثائق البنوك الإسلامي ، فما موقف الفقه الإسلامي من ذلك؟ بعبارة أخرى هل يجوز تحديد مدة للشركة أم لا ؟ فيما يتعلق بشركة المضاربة ، يرى جمهور الفقهاء أنه يجوز تحديد مدة لها تنتهي بانقضائها ، يعبر الكاساني عن رأي الجمهور بقوله : « ولو قال خذ هذا المال مضاربة إلى سنة جازت المضاربة عندنا » [٥] .

وأرى أنه يجوز تأقيت شركة المضاربة على مذهب المالكية أيضًا ؛ لأن التأقيت الذي منع منه الإمام مالك تحديد مدة للشركة مع مصادرة حق الشريك في الانسحاب منها ، وهناك نص عبارته : « لا يجوز للذي يأخذ المال قراضًا أن يشترط أن يعمل فيه سنين لا ينزع منه ... ولا يصلح لصاحب المال أن يشترط أنك لا ترده إلى سنين لأجل يسميانه » ويؤيد الفهم الذي ذهبت إليه تعقيب الباجي على عبارة الإمام مالك السابقة بقوله : « وهذا

---

(١) أو بانقضاء مدة عشرين عامًا من تاريخ وفاة آخر الأحياء حاليًا من سلالة الملك الراحل فيصل ابن عبد العزيز ، أي الأجلين أقرب (م١٣ من عقد التأسيس) وأساس هذا الحكم أن كبار المساهمين في الدار من هذه الأسرة ؛ فالمؤسسة إذن قائمة على نوع من الاعتبار الشخصي ، ويجوز - من ثم - ربط انتهائها بوفاة بعض الشركاء ، وهو حكم لا يخلو من غرابة على كل حال .

(٢) المواد (٦ ، ٥ ، ٥ ، ٦) من نظام البنوك الأربعة على الترتيب .

(٣) المواد (٣ ، ١) من النظام على الترتيب .

(٤) المادة (٣) من نظام بيت التمويل الكويتي .

(٥) بدائع الصنائع ، (٦/٩٩) ، وراجع : ابن قدامة ، المغني ، (٥/٦٣) ، البهوتي ، كشاف القناع ، (٣/٥١٢) .

على ما قال أنه لا يجوز الفسخ خلالها باعتبار أن عقد القراض عقد غير لازم ، أي يجوز فسخه قبلها » [(١)] ؛ فالممنوع هو تحديد مدة لا يجوز الفسخ خلالها باعتبار أن عقد القراض عقد غير لازم ، أي يجوز لأي من الطرفين فسخه متى توافرت شروط ذلك .

أما بالنسبة لباقي أنواع الشركات فجواز تأقيتها محل خلاف ، فقد ذهب الحنابلة والحنفية (في رواية) إلى جواز تأقيتها ، يقول ابن قدامة : « إذا قال لرجل ما اشتريت اليوم من شيء فهو بيني وبينك نصفان ، أو أطلق الوقت ، فقال نعم . . . جاز وكانت شركة صحيحة » [(٢)] ، ويقول ابن عابدين : « إذا وقتها فهل تتوقت حتى لا تبقى بعد مضيه ، ففيه روايتان كما في توقيت الوكالة ، وجزم في الثانية بأنها تتوقت » [(٣)] ، ويمكن أن يكون هذا هو رأي الشافعية أيضًا باعتبار جواز تأقيت الوكالة عندهم ، والشركة راجعة إلى معنى الوكالة [(٤)] ، ويبدو أن رأي المالكية السابق الإشارة إليه بصدد شركة المضاربة هو نفسه بالنسبة لباقي الشركات .

وإذا كان الخلاف قد جرى بين فقهاء الشريعة في جواز تأقيت الشركة فإن هذا الخلاف يظهر سعة الفقه الإسلامي وخصوبته ، فيكون للبنوك التي حددت وثائقها مدة معينة ، وتلك التي لم تحدد سندًا شرعيًّا .

٢ - الحل بقرار من الجهاز الأعلى في البنك :

النظام الأساسي لمعظم البنوك الإسلامية يمنح الهيئة العليا في البنك سلطة إصدار قرار بحل هذا الأخير ، هذا الحل لن يكون إلا حلًّا مبتسرًا أي قبل انقضاء المدة المحددة للبنك ، هذه الهيئة هي مجلس المحافظين في البنك الإسلامي للتنمية ، وهيئة الرقابة الشرعية في دار المال الإسلامي ، والجمعية العامة غير العادية في باقي البنوك [(٥)] ، وتشترط الوثائق أغلبية خاصة لصدور مثل هذا القرار ؛ فالبنك الإسلامي للتنمية يجوز إنهاء عملياته بموجب قرار من مجلس المحافظ يصدر بأغلبية ثلثي مجموع المحافظين الذي يمثلون

---

(١) المنتقى ، (١٦٢/٥) . (٢) المغني ، (١٢/٥) .

(٣) رد المختار ، (٣٥١/٣) . (٤) راجع : الرملي ، نهاية المحتاج ، (٢٩/٥) .

(٥) بنك البحرين (م٤٩/١) ، وبيت التمويل الكويتي (م٣/٤٢) ، والبنك الإسلامي السوداني (م٣٢/ج) ، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية (م٤٦) ، وبنك دبي (م٥٢) ، وهذا وقد خولت المادة (٥٢) من نظام فيصل الإسلامي المصري لجمعيته العامة غير العادية سلطة إطالة مدة البنك دون تقصيرها .

ما لا يقل عن ثلاثة أرباع مجموع أصوات الأعضاء (أي يمثلون ما لا يقل عن ثلاثة أرباع رأس المال) [١] ، وهي نفس الأغلبية المطلوبة لإصدار قرار الحل من الجمعية العامة غير العادية في كل من بنك البحرين وبنك دبي [٢] .

ويعتبر قرار الجمعية العامة غير العادية بحل البنك صحيحًا متى صدر بالأغلبية العادية في اجتماع يمثل فيه ثلثي رأس المال على الأقل في المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، ونصف رأس المال في مصرف قطر الإسلامي ، وترتفع هذه الأغلبية إلى (٧٠٪) من رأس المال في البنك الإسلامي السوداني [٣] .

ومع أن هيئة الرقابة الشرعية ليست هي الجهاز الأعلى في دار المال الإسلامي ، إلا أن عقد تأسيسها منح تلك الهيئة حق الحل « إذا توقفت المؤسسة عن مباشرة أعمالها طبقًا لما تقرره هيئة الرقابة الشرعية فإنها تعتبر منتهية ويتم توزيع أصولها على أصحاب الشهادات بناء على طلب كتابي موجه للمؤتمن من حاملي شهادات لا تقل قيمتها عن (١٠٪) من المساهمات القائمة في ذلك الوقت » [٤] .

ويلاحظ أن حل البنك بقرار من الجهاز الأعلى فيه ليس حلًّا إداريًّا بل حلًّا نظاميًّا ؛ لأن الحل الإداري يتطلب موافقة جميع الشركاء ، وقرار الحل يصدر بالأغلبية التي تختلف نسبتها من بنك إلى آخر ، وهو وغيره من قرارات الجمعية العامة ملزم لجميع المساهمين حتى الغائبين منهم والمخالفين ومن لم تتوافر فيهم الأهلية .

وبصدد تحديد موقف الفقه الإسلامي من هذه الطريقة من طرق الحل ؛ فالأصل في الفقه الإسلامي أن حل الشركة (البنك) من حق الشركاء ، فلهم وحدهم سلطة حله قبل انتهاء مدته ، أو الإبقاء عليه حتى انتهائها أو عدم تحديد مدة له أصلًا ، والشركاء يملكون تفويض هذا الحق إلى غيرهم ، وهم قد فوضوه إلى أغلبية المساهمين الممثلين في الجمعية العامة ، هذا فضلًا عن أن قاعدة الأغلبية لها سند من الشرع كما سلف بيانه [٥] .

---

(١) المادة (٤٧) من الاتفاقية .

(٢) المواد (٤٨ ، ٤٥) من النظام على الترتيب .

(٣) المواد (٤٦ ، ٣٨ ، ٣٢) من نظام البنوك الثلاثة على الترتيب .

(٤) المواد (٤٦ ، ٣٨ ، ٣٢) من نظام البنوك الثلاثة على الترتيب .

(٥) راجع ما سبق فيما يتعلق بالأغلبية والإجماع في اتخاذ القرارات .

٣ - الحل بسبب خسارة راس المال [١] :

نظرًا لأهمية رأس المال بالنسبة للشركة (البنك) فإن خسارة جزء كبير منه تبرر الحل ؛ ولذا نص النظام الأساسي لبعض البنوك الإسلامية على حل البنك إذا خسر جزءًا من رأس ماله ، وهذا الحال في بنك فيصل الإسلامي المصري ، ومصرف قطر الإسلامي ، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية [٢] ، وأحال النظام الأساسي في بعضها الآخر (مثل بنك دبي وبيت التمويل الكويتي) [٣] ، إلى أسباب الانقضاء المنصوص عليها في قوانين الشركات ، ومن بينها خسارة جزء كبير من رأس المال [٤] ، وتختلف نسبة الخسارة التي يترتب عليها الحل من بنك إلى آخر ، فهي في بنك فيصل الإسلامي المصري ثلث رأس المال ، وفي مصرف قطر والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار ، والتنمية نصف رأس المال ، وفي بنك البحرين ثلاثة أرباع رأس المال ، ويشترط - لإتمام الحل - ألا يكون لدى البنك احتياطات تغطي هذه الخسارة ، ومن ناحية أخرى فإن هذه النسبة ليست ثابتة ؛ حيث تملك الجمعية العامة غير العادية تغيير نسبة الخسارة التي يترتب عليها حل الشركة .

والسؤال الذي يثار هو هل تحل الشركة إجباريًا بقوة القانون أم يتطلب الأمر صدور قرار من الجمعية العامة ؟ الواضح أن الشركة تحل إجباريًا بقوة القانون ؛ لأن نصوص النظام تقرر أنه في حالة خسارة النسبة المحددة : « تحل الشركة قبل انقضاء أجلها إلا إذا قررت الجمعية العامة غير العادية خلاف ذلك » [٥] ؛ فالأمر لا يستلزم قرار بالحل ، وإنما يلزم صدور القرار إذا كان هناك اتجاه لاستمرار الشركة وعدم حلها ، ومما يؤيد ذلك أن هناك نصوصًا تقرر أيضًا أن الجمعية العامة غير العادية تملك « تغيير نسبة الخسارة التي يترتب عليها حل الشركة إجباريًا [٦] ، والحل الإجباري لا يتطلب صدور قرار .

---

(١) وتحل الشركة من باب أولى إذا هلك رأس مالها ، أو إذا أشهر إفلاسها .

(٢) المواد (٦٥ ، ٤٨ ، ٥٦) من النظام على الترتيب .

(٣) المادتان (٧٨ ، ٦٥) من النظام على الترتيب .

(٤) المادة (١٧١) شركات كويتي ، المادتان (٦٩ ، ١٢٩) شركات مصري .

(٥) المادة (٤٨) من نظام مصرف قطر ، المادة (٥٦) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (٦٥) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري .

(٦) المادة (٤٦) من نظام المصرف الإسلامي الدولي ، والمادة (٥٢) من نظام بنك فيصل المصري .

وفي ضوء أحكام الفقه الإسلامي يبدو لي أن واقعة هلاك جزء من رأس المال أو خسارته لا يترتب عليها تلقائيًا حل الشركة ؛ بل المال الهالك يهلك على الشركاء ، وتستمر الشركة فيما بقي من رأس المال ، ما لم يقرر الشركاء أن ما بقي لا يكفي للقيام بأغراض الشركة ؛ فالأصل إذن أن الشركة تبقى ما لم يقرر الشركاء الحل [1] ، جاء في المدونة : « فلو أن رجلًا عمل في المال فخسر فأتى إلى رب المال فقال وضعت في المال ، فقال له رب المال أعمل ما بقي في يديك فعمل فربح أيجبر رأس المال قال : نعم » ؛ فالشركة لا تنحل بل يتعين الرجوع إلى رب المال للتشاور معه بشأن استمرار الشركة أو حلها ، ولا يجوز تخفيض رأس المال بقدر الخسارة مع بقاء الشركة قائمة ؛ بل يجب حلها وتتم المفاضلة ، تضيف المدونة : « قلت : فإن قال العامل : لا أعمل به حتى تجعل هذا الباقي رأس مالك وتسقط عني ما قد خسرت ، فقال رب المال : نعم أعمل بهذا ، وقد أسقطت عنك ما خسرت ، قال : أرى أنه قراضه أبدًا ما لم يدفع إلى رب المال ماله ويفاصله » [2] ، ومع ذلك فإن الشركة تنقضي إذا هلك رأس المال كله ، يقول الكاساني : « إذا هلكت - أي الدراهم - فقد هلك ما يتعلق العقد بعينه » [3] ، وجاء في المغني : « إذا تلف المال قبل الشراء انفسخت المضاربة لزوال المال الذي تعلق به العقد » [4] .

ومسلك الفقه الإسلامي أجدر بالتأييد ؛ لأنه يحرص على إبقاء الشركة وعدم هدمها ، وقد جاء نظام بنك البحرين أقرب إلى أحكام الفقه الإسلامي ؛ حيث تقرر المادة (٦٩/٤) منه : « أن الشركة إذا خسرت المال الاحتياطي وثلاثة أرباع رأس المال وجب على رئيس مجلس الإدارة دعوة الجمعية العامة غير العادية للانعقاد ؛ لتقرر ما إذا كان الأمر يستوجب حل الشركة قبل انتهاء الأجل المحدد لها أو تخفيض رأس المال أو اتخاذ غير ذلك من التدابير المناسبة ، فإذا رفضت الجمعية حل الشركة حق لكل مساهم أن يرفع الأمر إلى القضاء » .

فهذا النص يقيم توازنًا محمودًا ، فهو يأخذ برأي الفقه الإسلامي ، ولا يرتب على

---

(١) الشيخ علي الخفيف ، الشركات ، مرجع سابق ، (ص ١١٢ ، ١١٣) .

(٢) مالك بن أنس ، المدونة ، (٩٩/١٢) .

(٣) بدائع الصنائع ، (٧٨/٦) .

(٤) ابن قدامة ، المغني ، (٦١/٥) ويراجع كشاف القناع البهوتي ، (٥١٨/٣) ، وحاشية الدسوقي على الشرح الكبير ، (٥٣٠/٣) .

خسارة جزء من رأس المال حل الشركة تلقائيًا ؛ بل يترك الأمر لتقدير الجمعية العامة غير العادية [١] ، ومن جهة أخرى أعطى كل مساهم حق طلب الشركة عن طريق القضاء .

ومع ذلك فإن النص في نظام الشركة على أنها تنحل تلقائيًا إذا خسرت جزءًا كبيرًا من رأس مالها لا يعد باطلًا من الناحية الشرعية ؛ لأنه شرط لا ينافي مقتضى الشركة ، ولأنه لا يحل حرامًا ولا يحرم حلالًا ، وأخيرًا لأن الشركاء وحدهم هم الذين يقدرون كفاية رأس المال أو عدم كفايته ، فلهم أن يشترطوا في عقد الشركة أو في نظامها أن تنحل إذا بلغ رأس المال قدرًا لا يكفي للقيام بغرضها .

٤ - الحل عن طريق الاندماج :

في تشريعات الشركات ، يعتبر اندماج الشركة سببًا لانقضائها [٢] ؛ لأنه يؤدي إلى زوال شخصيتها المعنوية ، وأخذت وثائق البنوك الإسلامية بذات الاتجاه وخولت الجمعية العامة غير العادية سلطة إصدار قرار الاندماج ، وبنفس النصاب والأغلبية اللازمة لقرار الحل [٣] ، ويأخذ الاندماج إحدى صورتين :

الأولى : الاندماج بطريق الضم (أو الامتصاص) ومعناه أن تندمج الشركة في شركة أخرى قائمة ؛ بحيث تنقضي شخصية الأولى وتمتصها الثانية ؛ ولذلك تنتقل حقوق والتزامات الشركة المندمجة إلى الشركة الدامجة ، وتكون الأخيرة وحدها هي الجهة المختصة في شأن تلك الحقوق والالتزامات [٤] .

الثانية : الاندماج بطريق المزج ، وفيه تنقضي شخصية الشركات المندمجة جميعها ، وتتكون شركة جديدة تحل محل تلك الشركات في حقوقها والتزاماتها .

وحل الشركة عن طريق الاندماج أمر لا تعترض عليه قواعد الفقه الإسلامي التي

(١) وهذا هو حكم قانون الشركات المصري (م٦٩) ، والكويتي (م١٧١) .

(٢) المادة (١٣٠) وما بعدها من قانون الشركات المصري ، المواد (٢٨٨ - ٢٩٨) من لائحته التنفيذية ، المادة (٢٥٤) من قانون الشركات الأردني ، والمادة (٣٧١) وما بعدها من قانون الشركات الفرنسي لسنة (١٩٦٦م) .

(٣) المادة (٣/٥٢) من نظام بنك دبي ، المادة (٤/٤٩) من نظام بنك البحرين ، المادة (٤٦) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، المادة (٣/٤٢) من نظام بيت التمويل الكويتي .

(٤) محمود سمير الشرقاوي ، القانون التجاري ، (٢١٧/١ ، ٢٢٨) ، د. سميحة القليوبي ، الشركات التجارية ، (ط١٩٩٢م) ، (ص ١٣٦) وما بعدها .

تترك لإرادة الشركاء أمر حل الشركة في أي وقت ، صحيح أن حل الشركة بهذه الطريقة حل نظامي وليس حلًّا إراديًّا يتفق عليه جميع الشركاء ؛ بل يصدر قرار الاندماج من أغلبيتهم ، إلا أنهم قد رضوا بأحكام النظام الأساسي التي تقرر هذا الحكم ، ومسائل التجارة وأساليبها - في الشريعة الإسلامية تقوم على التراضي الذي لا يجاوز حدود الشرع .

ومن جهة أخرى فإن العرف مصدر للأحكام الشرعية ، خاصة في مسائل التجارة ، فكل ما يجري عليه العرف مقبولًا طالما لا يخالف دليلًا شرعيًّا ، فإذا تعارفت الوثائق المنشئة للبنوك على حلها عن طريق الاندماج ، فإن هذا العرف تسلم به أحكام الفقه الإسلامي وتقبله ؛ بل قد يكون واجبًا أو مندوبًا إذا ترتبت عليه مصلحة ، كأن يكون الاندماج وسيلة لتقوية البنوك الإسلامية ، ودعمها للوقوف في مواجهة البنوك الدولية ، وصمودها في ميدان التنافس ، وأساس الوجوب أو الندب هو أن الاندماج نوع من التلاحم والتعاون وذلك مطلوب شرعًا .

ومع ذلك فقد تكلم الفقهاء على نوع من الاندماج ورتبوا عليه بعض الآثار ؛ فقد قرروا أن المضارب يجوز له أن يدفع أموال المضاربة إلى غيره مضاربة ، أو يشارك بأموال المضاربة ، أو يشارك بأموال المضاربة في شركة أموال (عنان) ، وهو يملك هذا التصرف إذا كان مفوضًا تفويضًا عامًّا كما يرى الحنفية والحنابلة (١) ، أو بناء على إذن خاص من أصحاب رأس المال ، وهو مذهب المالكية ورأي عند الشافعية (٢) .

فإذا دفع المضارب أموال المضاربة إلى غيره مضاربة كنا بين شركتين ؛ حيث تندمج شركة المضاربة الأولى في شركة المضاربة الثانية ، ويترتب على ذلك أن تنقضي المضاربة الأولى ، ولا يستطيع المضاربون فيها مباشرة أي تصرف باسمها ، وأساس ذلك أن أحكام الفقه الإسلامي تعطي سلطة الإدارة سلطة للمضارب وحده ، وقد أصبحت السلطة من اختصاص المضاربين في المضاربة الثانية ، والمضارب في المضاربة الأولى يعتبر - بالنسبة للمضاربة الثانية - بمنزلة رب المال .

غير أن انقضاء المضاربة الأولى يكون بالنسبة للغير فقط ، وتبقى كشركة مستترة بين

---

(١) الكاساني ، بدائع الصنائع ، (٩٥/٦) ، البهوتي ، كشاف القناع ، (٥٠٢/٣) .

(٢) الإمام مالك بن أنس ، المدونة ، (١٠٤/١٢) ، الرملي ، نهاية المحتاج ، (٢٢٩/٥) .

مؤسسيها ، ودليل ذلك ما قرره الفقهاء من أن اقتسام الأرباح (والخسائر) يتم وفقًا لعقد المضاربة الأولى [١] ، وعدم انقضاء الشركة المندمجة (المضاربة الأولى) تمامًا ، وإن كان يخالف الراجح في فقه القانون ، غير أنه يوافق رأيًا في الفقه الفرنسي يرى أن الشركة المندمجة لا تنحل بالاندماج ، وأن فقد الشركة لشخصيتها المعنوية لا يعني انعدام وجودها ؛ لأن القانون يعترف ببعض الشركات التي لا تتمتع بالشخصية المعنوية مثل شركة المحاصة وشركة الواقع والشركة تحت التأسيس [٢] ، ويرى بعض أصحاب هذا الرأي أن الاندماج لا يتضمن بالضرورة الاختفاء القانوني لأي من الشركات الأطراف في عملية الاندماج ولكن مجرد اختفاء اقتصادي [٣] .

ويمكن استنتاج صور أخرى من الاندماج ، كما لو شارك المضارب بكل أموال المضاربة في شركة أموال (عنان) فتنقضي المضاربة بالنسبة للغير ، ونكون بصدد اندماج بالضم ؛ حيث تمتص شركة الأموال شركة المضاربة ، ويمكن تصور اندماج بالمزج ، إذا التقى مضارب آخر ، وكونا شركة أموال (عنان) بأموال المضاربتين ، فتنقضي شخصية المضاربتين أمام الغير ، وتتكون شركة جديدة لها شخصيتها المعنوية المستقلة .

المطلب الثاني : الحل الإرادي :

يقصد بالحل الإرادي اتفاق الشركاء على حل البنك قبل انقضاء مدته ، وهذا الحق ثابت للشركاء في تشريعات الشركات [٤] ، وفي وثائق البنوك الإسلامية ، وفي أحكام الفقه الإسلامي التي تنظر إلى عقد الشركة على أنه عقد غير لازم ، بمعنى أن حق كل

---

(١) فإذا نص عقد المضاربة الأولى مثلًا على أن الأرباح تقسم بين أصحاب رأس المال والمضاربين مناصفة (٥٠٪) ، لكل طرف ودفع المضاربون أموال المضاربة على (٣٠٪) من الربح ، أخذ أصحاب الأموال في المضاربة الأولى حصتهم من الربح كاملة (٥٠٪) ، وأخذ المضاربون في المضاربة الثانية حصتهم ، وهي (٣٠٪) والباقي من حق المضاربين في المضاربة الأولى .

راجع : في صور توزيع الأرباح ، الزيلعي ، تبين الحقائق ، (٥/٦٣ - ٦٥) .

(٢) Cheminade, Y : Nature Juridique de La Fusion des Sacie' te's Anonymes R.T.D. com. 1977, pp. 19-21.

(٣) Martin, g, La Notion de Fusion, R.T.D. COM. 1978, p. 305.

(٤) المادة (٧/٢٤) من قانون الشركات الكويتي ، المادة (٢/٥٢٩) من القانون المدني المصري ، المادة (٥/٥٨١) من قانون شركات دولة الإمارات العربية ، ويتعين اتفاق جميع الشركاء على الحل ما لم يتضمن عقد الشركة الاكتفاء بالأغلبية .

شريك فسخه بإرادته المنفردة ، فإذا تلاقت إرادة الشركاء على الفسخ كان ذلك أقوى وأطيب للنفوس ، جاء في الشرح الكبير ما نصه : « فإن تراضيا - أي الشريكان - على الفسخ جاز » [١] .

ويغلب أن يكون الحل الإرادي باتفاق الشركاء في البنوك الدولية التي تشارك فيها الحكومات أعضاء مجلس المحافظين وكلاء مع الدول المشاركة ، وكل محافظ ممثل لدولته في المجلس ومعبر عن إرادتها ؛ فالذي يتخذ القرار هو الدولة المشاركة ، وهذا ينطبق على البنك الإسلامي للتنمية [٢] ، وينص نظام بيت التمويل الإسلامي العالمي على أنه : يجوز حل البنك قبل انتهاء المدة بقرار من المساهمين [٣] .

الحل بالإرادة المنفردة لأحد الشركاء :

يترتب على إعلان أحد الشركاء إرادته في الانسحاب من البنك انحلال هذا الأخير وذلك في البنوك الثنائية ؛ إذ تقوم الشركة (البنك) بطرف واحد ، بل إن هذا الانحلال متصور أيضًا في البنوك متعددة الأطراف إذا كانت مساهمة الشريك المنسحب هامة ومؤثرة في حياة البنك إلى جانب أمواله [٤] .

ومن أمثلة البنوك الإسلامية التي تنحل بانسحاب أحد الأطراف بنك البركة السوداني ؛ حيث تكون كشركه خاصة بالأسهم (مقفلة) من شريكين فقط اكتتبا في كامل أسهم البنك وهما : شركة البركة للاستثمار والتنمية ، والشيخ صالح عبد الله كامل رجل أعمال سعودي [٥] .

وحل الشركة بالإرادة المنفردة لأحد الشركاء هو ما يطلق عليه فقهاء الشريعة (الفسخ) ؛ حيث تنحل الشركة في الفقه الإسلامي متى فسخ أحد الشركاء الاتفاق المنشئ لها ، فعقد الشركة والمضاربة كليهما عقد غير لازم عند جمهور الفقهاء [٦] ، يقول ابن رشد « أجمع العلماء على أن اللزوم ليس من موجبات عقد القراض ، وأن

---

(١) الدردير ، الشرح الكبير ، بهامش حاشية الدسوقي ، (٥٣٦/٣) .

(٢) تراجع المادة (٤٧) من الاتفاقية .

(٣) المادة (٣/١) من النظام الأساسي .

(٤) كما هو الحال بالنسبة لراعي البنك الإسلامي السوداني ، راجع : المواد (٥ ، ٣٦ ، ٣٧ ، ٧٢) من نظام البنك .

(٥) المادتان (٤ ، ٥١) من لائحة البنك .

(٦) عدا بعض المالكية ، راجع : الشيخ علي الخفيف ، الشركات ، مرجع سابق ، (ص ١٠٦) .

لكل واحدٍ منهما فسخه [١] .

أما عن الشروط التي يجب توافرها لنفاذ الفسخ ، فهي عند الحنفية شرطان : **الأول** : علم الشريك الآخر : بالفسخ ، **والثاني** : أن تكون أموال الشركة سائلة وليست عروضًا ، يقول الكاساني : « فعقد المضاربة يبطل بالفسخ وبالنهي عن التصرف ، ولكن عند وجود الفسخ والنهي ، وهو علم صاحبه بالفسخ ، وأن يكون رأس المال عينًا ... فإن كان متاعًا لم يصح ، وله أن يبيعه بالدراهم والدنانير حتى ينص ، وإن كان عينًا صح » [٢] .

وعند المالكية يشترط لنفاذ الفسخ شرط واحد أن يكون مال الشركة في حالة سيولة [٣] ، ولم يشترط الشافعية والحنابلة أية شروط ، وتركوا لكل من الشريكين تقدير استعمال حقه في الفسخ [٤] ، وما ذهب إليه الحنفية أولى بالترجيح : لأن أخطار الطرف الآخر بالرغبة في الفسخ وحل الشركة فيه مراعاة لأصول التجارة واستقرار المعاملات وحماية الطرفين والغير (المتعاملين مع الشركة) من آثار الفسخ المفاجئ الذي قد ينهي نشاط الشركة في وقت غير مناسب .

ولعل من اشتراط الحنفية والمالكية أن يكون لرأس المال ناضًّا (أموالًا سائلة) ما يفيد ضرورة تحين الوقت الملائم للفسخ ، فلا يكون وقت تعاقد فيه البنك على تمويل صفقات مهمة ، أو وضع أمواله في استثمارات عقارية طويلة الأجل ، فإذا أعلن الشريك إرادته بحل البنك في مثل هذه الظروف كان في ذلك إضرار بالشريك الآخر ، ولا يعتد بهذا الفسخ ، ويظل البنك قائمًا حتى يتم ما عقده من صفقات ، أو يسترد أمواله من مجالات الاستثمار المختلفة [٥] ، وذلك قياسًا على ما قرره الفقهاء من بقاء الشركة بعد الفسخ حتى يعود رأس المال ناضًّا .

بقاء البنك بعد انسحاب أحد الشركاء :

في البنوك غير الثنائية ، قد يتم انسحاب أحد الشركاء ومع ذلك لا يُحل البنك ؛ بل

---

(١) بداية المجتهد ، (٢/٢٠٠) . (٢) بدائع الصنائع ، (٦/١١٢) .

(٣) الدردير ، الشرح الكبير بهامش حاشية الدسوقي ، (٣/٥٣٦) ، الباجي ، المنتقى ، (٥/١٦٣) .

(٤) الرملي ، نهاية المحتاج ، (٥/٢٣٩) ، ابن قدامة ، المغني ، (٥/٥٨) .

(٥) اقتربت من هذا اتفاقية شركة الغاز الجزائرية الفرنسية ؛ حيث لا تحل الشركة - رغم طلب - أحد الشريكين حلها - حتى يتم تنفيذ آخر عقد من عقود توريد الغاز (المادة الأولى من الاتفاقية) .

يظل مستمرًا بين الباقين ، وقد سبق أن أشرنا إلى أن معظم البنوك الإسلامية يأخذ شكل شركة المساهمة ؛ حيث الأسهم قابلة للتداول ومن ثم يتم الانسحاب عن طريق التنازل عن الأسهم وفقًا لما تنص عليه وثائق البنك (١) .

أما في البنوك التي أخذت شكل المؤسسة العامة الدولية (٢) ، ومثالها البنك الإسلامي للتنمية ، فقد حظرت اتفاقية إنشائه على أي دولة تنسحب قبل مضي خمس سنوات من تاريخ بدء عضويتها في البنك ، وذلك ضمانًا لاستقرار البنك واستمرار عملياته ، وبعد انقضاء تلك الفترة يجوز لأي دولة طرف أن تنسحب بناء على إخطار مكتوب إلى المركز الرئيسي للبنك ، ويكون الانسحاب نافذًا اعتبارًا من التاريخ الذي يحدده العضو في إخطاره ، ويجب ألا يكون هذا التاريخ بأية حال قبل مضي ستة أشهر من تسليم البنك للإخطار (٣) .

وتضيف الفقرة الخامسة من نفس المادة أن كل دولة تنتهي عضويتها في منظمة المؤتمر الإسلامي تعتبر في حكم من قدم طلبًا بالانسحاب ، ويحدد مجلس المحافظين التاريخ الذي يعتبر فيه الانسحاب نافذًا .

هذا ويعتبر العضو المنسحب مسؤولًا عن التزاماته قبل البنك عن كل العمليات التي مارسها البنك حتى تاريخ نفاذ الانسحاب ، وبعد هذا التاريخ لا يحتمل العضو أية مسؤولية عن الالتزامات الناشئة عن العمليات التي يقوم بها البنك .

وفي البنوك الإسلامية التي أخذت شكل الجمعية التعاونية مثل المصرف الإسلامي التجاري التعاوني (بنجلاديش) فإن العضو يحق له الانسحاب من عضوية الجمعية بعد شهر من تقديم إخطار كتابي ما لم يكن مدينًا أو ضامنًا لمستحقات الجمعية (٤) ، والعضو المنسحب يمكنه نقل أسهمه إلى عضو آخر ، أو إلى شخص غير عضو له مؤهلات العضوية ويقبله مجلس الإدارة (٥) .

---

(١) راجع ما سبق ، (ص ١٦٢) .

(٢) البنوك التي أخذت شكل المؤسسة العامة الوطنية (البنك الإسلامي الماليزي) لم يوضح نظامها ما يتم بخصوص الانسحاب .

(٣) المادة (٤٣) من الاتفاقية .

(٤) المادة (١٠) من اللائحة الداخلية للمصرف .

(٥) المادة (١/٢٠) من نفس اللائحة .

ولما كان عقد الشركة في الفقه الإسلامي عقدًا غير لازم ، فإن الانسحاب من الشركة حق ثابت له وعليه فقط الاعتبارات التي تمليها قواعد العدالة وحسن النية وتحريم الضرر ، فيتحين الشريك المنسحب التوقيت المناسب الذي لا يسبب ضررًا لباقي الشركاء ، ويجوز في رحاب هذا الفقه أن تبقى الشركة بعد انسحاب أحد الشركاء دون اتفاق الباقين على تحديد عقدها وذلك قياسًا على حالة موت الشريك ، يقول ابن عابدين : « فلو كانوا - أي الشركاء - ثلاثة فمات أحدهم ، حتى انفسخت في حقه ، لا تنفسخ في حق الباقين »[١] .

المطلب الثالث : الحل غير الإرادي :

حل البنك قد يعود إلى سبب غير إرادي ، هذا السبب قد يكون قرارًا من منظمة دولية ، أو تشريعًا يصدر في دولة المقر ، أو حكمًا قضائيًا .

١ - حل البنك بقرار من منظمة دولية :

رأينا أن الشركات والبنوك الدولية يمكن أن تنشأ بقرار من منظمة دولية ، والقاعدة أن الجهة التي تملك قرار التأسيس تملك كذلك قرار الحل ، وعلى الرغم من أن العديد من الشركات والبنوك تأسست بمشاركة من الدول العربية في إطار مجلس الوحدة الاقتصادية ، إلا أن قرار تأسيسها لم يكن يصدر من هذا المجلس ؛ بل كان دورة يقتصر على إعداد الدراسات وتحضير الوثائق ، ويترك لذوي الشأن - بعد ذلك - توقيع اتفاقية الشركة ؛ ولذلك لا يملك المجلس المذكور إصدار قرار بحل الشركات التي ساعد في تأسيسها لأنها لم تنشأ بقرار منه .

ونفس الأمر بالنسبة للبنك الإسلامي للتنمية ؛ فقد تكون في إطار منظمة المؤتمر الإسلامي ، وتم تأسيسه تنفيذًا لقرارات مؤتمرات القمة للدول الإسلامية ، إلا أن المظمة لا تملك إصدار قرار بحل البنك وانهاء أعماله ؛ لأن البنك أسس بموجب اتفاقية دولية وليس بقرار من المنظمة المذكورة .

٢ - حل البنك بنص تشريعي :

سبق أن رأينا أن العديد من البنوك الإسلامية تأسس بموجب قانون تصدره دولة المقر

---

(١) رد المحتار ، (٣٦١/٣) ، وتراجع الفتاوى الهندية ، (٣٣٥/٢) .

مثل بنك فيصل الإسلامي المصري ، ومصرف قطر ، وبنك البحرين وبيت التمويل الكويتي .

ويمكن حل تلك البنوك بناء على قانون آخر تصدره نفس الأداة التشريعية ، وإصدار مثل هذا التشريع يعتبر عملًا سياديًا لا ينازع فيه أمام القضاء أو التحكيم .

٣ - حل البنك بحكم قضائي :

قد يحل البنك بحكم تصدره محكمة مختصة في دولة المقر ، ونفرق في هذا الخصوص بين البنوك ذات النظام القانوني الوطني وتلك التي تخضع لنظام قانوني دولي .

فالبنوك الإسلامية التي تأسست كشركات وطنية (سواء بموجب عقد تأسيس وفقًا لقوانين الشركات أو بموجب قانون خاص) تخضع لقضاء المحاكم في دولها ؛ ومن ثم يجوز لتلك المحاكم إصدار أحكام بحل تلك البنوك طبقًا للأوضاع المقررة في القانون [١] ، يستثنى من ذلك البنوك التي أنشئت بموجب قانون خاص واستبعدت نصوصه خضوع البنك لمحاكم الدولة ، مثل بنك فيصل الإسلامي المصري ؛ حيث لا يخضع البنك للمحاكم المصرية وتسوى جميع منازعاته عن طريق التحكيم [٢] .

أما البنوك ذات النظام القانوني الدولي ، فإن اتفاقيات تأسيسها تحدد طريقة للتنمية ؛ حيث اعترفت اتفاقية تأسيسه له بالحصانة القضائية ، فلا ترفع ضده أية دعوى قضائية من قبل الأعضاء الذين يجب عليهم اتباع الأسلوب الخاص بتسوية المنازعات بين البنك وأعضائه [٣] ؛ ومن ثم لا يجوز لأية دولة طلب إصدار حكم قضائي بحل البنك ، هذا فضلًا عن أن الاتفاقية خولت مجلس المحافظين سلطة إصدار القرار الخاص بإنهاء أعمال البنك كما سلف بيانه [٤] .

---

(١) يجوز حل شركة المساهمة بحكم قضائي في قانون الشركات الكويتي (م١٧٠) ، (م٣٣) وقانون الشركات في دولة الإمارات العربية (م٢٨٢) والقانون المدني الفرنسي (م١٨٤٤ - ٧ - ٥) وهذه النصوص واردة في أسباب انقضاء شركات الأشخاص ، وليس هناك ما يحول دون اعتبار الحل القضائي سببًا عامًا لانقضاء الشركة أيًا كان نوعها ، راجع كتابنا موجز الشركات التجارية (ص ٧٧) ، وهامش رقم (١) .

(٢) راجع ما سبق في فصل تسوية المنازعات ، والمادة (١٨) من قانون إنشاء البنك .

(٣) المادة (٥٢) فقرات (١ ، ٢) .

(٤) راجع ما سبق ، (ص ٣٢٩) .

والسؤال الذي يثار هو عن الحل الواجب الاتباع إذا سكتت وثائق البنك - ذي النظام القانوني الدولي - عن بيان مدى خضوعه للقضاء الوطني من عدمه ، وأرى أنه إذا قام نزاع بين الشركاء حول البنك ، فإننا نكون بصدد نزاع يتعلق بتطبيق الاتفاقية ، يجب لإنهائه اتباع الأسلوب المنصوص عليه لتسوية منازعات البنك وأهمها التحكيم ، أما إذا لم تحدد وثائق البنك أيضًا طريقة تسوية المنازعات ، فلا مفر من اللجوء للقضاء الوطني الذي يصدر حكمه بحل البنك ، وأساس ذلك هو الإبقاء على وسيلة لحل البنك في حالة وقوع الخلاف بين الشركاء بصورة تهدد نشاط البنك ، واللجوء إلى القضاء الوطني في مثل هذه الحالة لا يتعارض مع قاعدة سمو القانون الدولي على القانون الوطني ، ذلك أن القانون الوطني لدولة المقر (ومن بين أحكامه الحل القضائي) يطبق على البنك فيما لا يتعارض مع أحكام الوثائق المنشئة له ؛ فالخلاصة إذن هي أنه لا يجوز استبعاد البنك (أو الشركة) للحل القضائي إلا بنص صريح في وثائق إنشائه .

* * *

المَبْحَثُ الثَّاني

التصفية

إذا قام بالبنك سبب من أسباب الانقضاء سالفة الذكر ، فإنه يدخل في دور التصفية ، ومعنى التصفية هو حصر أموال البنك وموجوداته واستيفاء حقوقه لدى الغير ، والوفاء بديونه ، وعمل كل ما يلزم لتحويل البنك إلى نقود صالحة للقسمة بين الشركاء (١) .

ولم تأت أحكام النظام الأساسي - فيما يتعلق بالتصفية - على نسق واحد ؛ فقد فصل نظام بنك البحرين (٢) ، أحكام التصفية ، وأحال نظام بنك دبي والبنك الإسلامي السوداني وبيت التمويل الكويتي إلى أحكام التصفية في قوانين النقد والائتمان (٣) ، وتوسط نظام بنك فيصل الإسلامي المصري والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ومصرف قطر فنص على الأحكام الأساسية تاركًا التفاصيل لقوانين الشركات ، فقرر أنه : « عند انتهاء مدة الشركة أو في حالة حلها قبل الأجل المحدد ، تعين الجمعية العامة العادية (أو الجمعية العامة غير العادية إذا كانت هي التي قررت حل الشركة) طريقة التصفية وتعين مُصفيًا أو جملة مُصفِّين ، وتحدد سلطتهم ، فإذا تعذر الحصول على قرار في هذا الشأن ، تولت المحكمة تعيين المصفين ، وتنتهي وكالة مجلس الإدارة بتعيين المصفين ، وتبقى سلطة الجمعية العامة قائمة طوال مدة التصفية إلى أن يتم إخلاء عهدة المصفين (٤) .

وهذا النص يثير البحث حول المركز القانوني للبنك في دور التصفية ، وطريقة تعيين المصفين ، وأخيرًا تحديد سلطاتهم واختصاصاتهم .

---

(١) د. علي جمال الدين عوض ، الوجيز ، مرجع سابق ، (ص ٤٠١) ، د. محمود سمير الشرقاوي ، القانون التجاري ، (١/ ٢٢٠) ، د. سميحة القليوبي ، الشركات التجارية ، (١٩٩٢م) ، (ص ١٩٣) .

(٢) المادة (٧٠) من النظام .

(٣) المواد (٧٨ ، ٧١ ، ٦٦) من نظام البنوك الثلاثة على الترتيب .

(٤) المادة (٤٩) من نظام مصرف قطر ، وهو ما تقرره المادة (٦٦) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ، والمادة (٥٧) من نظام المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية .

أولًا : المركز القانوني للبنك في دور التصفية :

تصفية البنك بمعناها سالف الذكر تقتضي إجراء بعض التصرفات القانونية كالمطالبة بالحقوق والوفاء بالديون ، وهذا يقتضي أن الشركة لا تزول كلية بمجرد حلها ؛ بل تبقى كشخص معنوي مدة التصفية ، وهذا الحكم تقرره قوانين الشركات ؛ فتنص المادة (١٣٨) من قانون الشركات المصري على أنه : « تحتفظ الشركة خلال مدة التصفية بالشخصية الاعتبارية بالقدر اللازم لأعمال التصفية ، ويضاف إلى اسم الشركة خلال التصفية عبارة (تحت التصفية) ، وتبقى هيئات الشركة قائمة مدة التصفية وتقتصر سلطاتها على الأعمال التي لا تدخل في اختصاص المصفين » [١] .

وهذا ما أخذت به - صراحة - اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية ؛ حيث نصت على أن البنك يبقى قائمًا (بعد قرار مجلس المحافظين بحله) وتبقى جميع الحقوق والالتزامات المتبادلة بينه وبين أعضائه ، وذلك إلى أن يتم تسوية جميع التزاماته وتوزيع أصوله [٢] .

وفي البنوك التي تقرر وثائقها صراحة احتفاظ البنك بشخصيته المعنوية ، فإن هذا الحكم ثابت في حقها وذلك بالرجوع إلى أحكام قوانين الشركات وهي واجبة التطبيق على البنوك الإسلامية ينص على أن سلطة الجمعية العامة تبقى قائمة طوال مدة التصفية إلى أن يتم إخلاء عهدة المصفين ، ومعنى ذلك أن البنك يبقى كشخص معنوي طوال هذه الفترة .

ويترتب على استمرار شخصية الشركة أن تحتفظ باسمها وعنوانها طوال فترة التصفية وترفع الدعاوى على الشركة ومنها بواسطة المصفي بهذا الاسم ، كما تحتفظ الشركة بموطنها وتعلن وتخاطب في هذا الموطن ، وتظل متمتعة بجنسيتها ، وأهم أثر لاستمرار شخصية الشركة هو بقاء ذمتها المالية ؛ ومن ثم تظل أموالها مملوكة لها أثناء فترة التصفية ولا تصبح ملكًا شائعًا بين الشركاء ، وتمثل أموال الشركة الضمان العام لدائنيها .

وإذا كان اكتساب الشركة الشخصية المعنوية فكرة مقبولة - كما رأينا - من مذاهب الفقه الإسلامي خلال حياة الشركة ، فهل يكون مقبولًا أن تبقى الشركة متمتعة

---

(١) ويقابلها المادة (٣٢) من قانون الشركات الكويتي ، المادة (٢٨٩) من قانون الشركات الأردني ، المادة (٢/٣٩١) شركات فرنسي .

(٢) المادة (٢/٤٧) من الاتفاقية ، وأيضًا المادة (٣/٧٠) من نظام بنك البحرين .

بشخصيتها بعد حلها إلى أن تتم تصفيتها وقسمة أموالها ؟

في الواقع لا يوجد في الفقه الإسلامي ما يحول دون ذلك ، وكل دليل قدمناه بصدد تأصيل هذه الفكرة يصلح أن يكون دليلًا على جواز احتفاظ الشركة بشخصيتها المعنوية خلال فترة التصفية ، فضلًا عن أن الضرورات العملية والمصالح التي تحميها الفكرة قائمة أثناء حياة الشركة وأثناء فترة تصفيتها أيضًا .

ومع ذلك يوجد في كلام الفقهاء ما يفهم منه استمرار الشركة بعد فسخ عقدها ، فلها - على سبيل المثال - أن تتم الصفقات التي بدأتها قبل الفسخ وأن تستوفي حقوقها لدى الغير .

فأما عن إتمام الصفقات التي عقدتها الشركة مع الغير ؛ فقد تكلم عنها الفقهاء وهم بصدد تحديد سلطة المضاربين (مجلس الإدارة) ، في بيع السلع والبضائع (العروض) حتى يتم تنضيد رأس المال أي تحويله إلى نقود ، فذهب الحنفية والمالكية إلى أن حل الشركة (بفسخ عقدها) ، لا يترتب أثره إلا بعد إتمام الصفقات التي بدأتها الشركة وذلك بإعادة بيع السلع والبضائع التي سبق شراؤها ، يقول الكاساني : « فإن كان متاعًا (أي رأس المال) لم يصح (أي الحل) وله أن يبيعه بالدراهم والدنانير حتى ينض »(١) ، وجاء في الشرح الكبير : « وليس لأحدهما قبل النضوض كلام »(٢) ، ولا فرق بين الحل بالفسخ وغيره ، ولكنهم عبروا بالفسخ باعتباره السبب الغالب للحل .

وعلى الرغم من أن الشافعية والحنابلة يرون أن فسخ عقد الشركة له أثر فوري وتنحل الشركة على أية حالة كانت عليها أموالها ، ومعنى ذلك أن تنقضي شخصية الشركة بمجرد الفسخ ، إلا إنهم يجيزون الاتفاق على بقاء الشركة حتى يتم بيع البضائع والسلع وتنضيض رأس المال(٣) .

وأما عن استيفاء الشركة حقوقها لدى الغير ، فيرى المالكية والشافعية والحنابلة أن الشركة - رغم حلها - تبقى بغرض استيفاء تلك الحقوق ؛ بل يجبر المضاربون (المديرين) على ذلك ، إلا أن يرضى أصحاب رأس المال بالحوالة فيستوفون أموالهم

---

(١) بدائع الصنائع ، (١١٢/٦) .

(٢) الشرح الكبير للدردير بهامش حاشية الدسوقي ، (٥٣٦/٣) .

(٣) الرملي ، نهاية المحتاج ، (٢٣٩/٥) ، ابن قدامة ، المغني ، (٥٨/٥ ، ٥٩) .

بأنفسهم من المدينين [١] ، ويتفق الحنفية مع الجمهور غير أنهم لا يرون إجبار المضاربين على استيفاء الديون إلا إذا كان في المضاربة ربح ، وإلا فالأمر مرده إلى التراضي [٢] .

فالحد الأدنى المتفق عليه بين المذاهب الأربعة هو جواز اتفاق الشركاء على أن تستمر شخصية الشركة حتى تتم أعمال التصفية ؛ وذلك ببيع سلعها وبضائعها ، واستيفاء حقوقها لدى الغير .

ثانيا : تعيين المصفين :

تختص الجمعية العامة العادية (أو الجمعية العامة غير العادية إذا كانت هي التي قررت حل البنك) بتعيين المصفين ، فإذا تعذر الحصول على قرار في هذا الشأن ، تولت المحكمة هذا التعيين [٣] ، ويعين المصفي من قبل المحكمة ، أيضًا في حالة صدور حكم بحل الشركة أو بطلانها .

وقد يكون المصفي من المساهمين أو الشركاء أو غيرهم ، ولا يحتج قبل الغير بتعيين المصفي ولا بطريقة التصفية إلا من تاريخ شهر اسمه (واتفاق الشركاء بشأن طريقة التصفية) في السجل التجاري وفي صحيفة الشركات [٤] .

والجهة التي تعين المصفي هي التي تحدد أتعابه ، وإلا حددتها المحكمة ، ويكون عزله بالكيفية التي عُين بها ، أو بحكم من المحكمة بناء على طلب أحد الشركاء ، ولا يحتج قبل الغير بعزل المصفى إلا من تاريخ شهر هذا العزل في السجل التجاري ، وكل قرار أو حكم بعزل المصفي يجب أن يشتمل على تعيين من يحل محله [٥] .

---

(١) الإمام مالك بن أنس ، المدونة ، (١٢٩/١٢) ، الرملي ، نهاية المحتاج ، (٢٤٠/٥) ، ابن قدامة ، المغني ، (٥٩/٥) .

(٢) الكاساني ، بدائع الصنائع ، (١٤/٦) .

(٣) المادة (٤٩) من نظام مصرف قطر ، المادة (٦٦) من نظام بنك فيصل الإسلامي المصري ، المادة (٥٧) من نظام المصرف الإسلامي الدولي ، والمادة (١٧٣) من قانون الشركات الكويتي وهو حكم واجب التطبيق على بيت التمويل الكويتي ، والمادة (٣/٧٠) من نظام بنك البحرين .

(٤) المادة (١٤٠) شركات مصري ، المادتان (٣٦ ، ٣٠٢) شركات أردني ، المادة (٣/٣٩١) شركات فرنسي .

(٥) المادة (١٤١ ، ١٤٩) ، شركات مصري ، وهي أحكام واجبة لتطبيق على بنك فيصل الإسلامي المصري ، والمصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية .

والقاعدة في الفقه الإسلامي أن مسألة تعيين المصفين هذه تخضع لاتفاق الشركاء ، فلهم أن يقوموا بأعمال التصفية بأنفسهم ، أو بتعيين مصفين يكونون بمثابة وكلاء عنهم ، كما أن لهم أن يعهدوا بأعمال التصفية إلى إدارة الشركة ذاتها .

فعن قيام الشركاء أنفسهم بتصفية الشركة وقسمة موجوداتها يقول ابن قدامة : « وإن فسخت والمال عروض فاتفقا على بيعه أو قسمته جاز ؛ لأن الحق لهما لا يعدوهما » [(١)] ، وعلى الرغم من أن الفقه الإسلامي بجميع مذاهبه يخول المضارب (صاحب حصة العمل) وحده سلطة إدارة الشركة ، إلا أن الفقهاء استشعروا خطورة هذه السلطة في فترة التصفية ، فجعلوا من حق أرباب الأموال أن يعينوا مع المدير المصفي شخصًا آخر أو أكثر ، يقول الرملي : « وإن قال رب المال لا أثق به ، جعل مع يده يدًا في أوجه الوجهين ؛ لأن الائتمان انقطع بالفسخ » [(٢)] .

وأخيرًا يجوز للشركاء تعيين عدلين أو أكثر لتقدير موجودات الشركة وقسمتها ، وفي هذه الحالة نكون أمام مصفين من غير الشركاء ، جاء في نهاية المحتاج : « ولو قال له المالك لا تبع ونقسم العروض بتقويم عدلين ... أجيب » [(٣)] .

فطالما ظلت الثقة قائمة بين الشركاء وإدارة الشركة ، ولم ينقطع الائتمان بالفسخ ، فإنه يجوز - في نظر الفقه الإسلامي - أن يعهد إلى أجهزة الإدارة أو المديرين بأعمال التصفية ، وهذا هو اتجاه اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية ؛ فقد جاءت خالية من أي نص يتعلق بتعيين المصفين أو تحديد اختصاصاتهم ، ولا يجوز تطبيق أحكام قوانين الشركات على البنك ؛ لأنه معفي من الخضوع لقوانين الدول الأعضاء ، والظاهر أن أعمال التصفية تتم بمعرفة أجهزة البنك أي مجلس المديرين تحت إشراف مجلس المحافظين ، خاصة وأن مجلس المديرين التنفيذيين هو المختص بإجراء الترتيبات اللازمة لضمان معدل توزيع نسبي بين أصحاب الديون المحققة والديون المحتملة [(٤)] .

وكذلك يقوم مجلس المشرفين (مجلس الإدارة) في دار المال الإسلامي بالإشراف على أعمال التصفية ؛ حيث ينص عقد التأسيس على أنه « عند انتهاء المؤسسة لأي سبب من الأسباب ، توزع أصولها بمعرفة المؤتمن على حملة الشهادات بنسبة مساهمتهم

---

(١) المغني ، (٥/٥٨) .
(٢) الرملي ، نهاية المحتاج ، (٥/٢٤٠) .
(٣) الرملي ، نهاية المحتاج ، (٥/٢٤٠) .
(٤) المادة (٢/٤٨) من الاتفاقية .

في ظل توجيهات مجلس المشرفين » [١] .

ثالثًا : اختصاصات المصفين :

تحدد اختصاصات المصفين الجهة التي قامت بتعيينهم ، ولا تختلف تلك الاختصاصات في وثائق البنوك الإسلامية عنها في قوانين الشركات [٢] :

١ - يقوم المصفي فور تعيينه وبالاتفاق مع مجلس الإدارة بجرد ما للشركة من أموال وما عليها من التزامات ، وتحرر قائمة مفصلة بذلك وميزانية للشركة يوقعها المصفي وأعضاء مجلس الإدارة ، ويقدم أعضاء مجلس الإدارة حساباتهم إلى المصفي ويسلمونه أموال الشركة ودفاترها ووثائقها .

٢ - يحافظ المصفي على أموال الشركة وحقوقها ، وعليه أن يستوفي ما للشركة من حقوق لدى الغير ، ولا يحق له أن يتنازل عن مطالبة الشركاء بالباقي من حصصهم ، إلا إذا اقتضت ذلك أعمال التصفية وبشرط مراعاة المساواة بينهم .

٣ - يبيع المصفي مال الشركة منقولًا كان أم عقارًا بالمزاد العلني أو بأية طريقة أخرى ما لم ينص في وثيقة تعيينه على إجراء البيع بطريقة معينة ، ومع ذلك لا يجوز له بيع موجودات الشركة جملة إلا بإذن من الجمعية العامة .

٤ - يفي المصفي بالديون الحالة التي على الشركة ويجنب المبالغ اللازمة للوفاء بالديون الآجلة أو المتنازع عليها ، ويتبع في ذلك الترتيب الذي ينص عليه القانون ، فبعد خصم نفقات التصفية وأتعاب المصفي يسدد المبالغ المستحقة للعاملين بالشركة ثم المبالغ المستحقة للخزينة العامة ثم الديون الأخرى التي على الشركة لغير الشركاء حسب ترتيب امتيازاتهم ، ولا يحصل الشركاء على مستحقاتهم إلا بعد الوفاء بكافة ما تعلق بذمة الشركة من ديون .

٥ - يمثل المصفي الشركة أمام القضاء والسلطات العامة ، ويقبل الصلح والتحكيم في المنازعات التي تثيرها أعمال التصفية .

---

(١) المادة (٢/١٣) من الاتفاقية .

(٢) المادة (٧٠) من نظام بنك البحرين ، والمواد (١٤٢) وما بعدها من قانون الشركات المصري ، والمواد (٣٤) وما بعدها من قانون الشركات الأردني ، والمواد (٣٩١) وما بعدها من قانون الشركات الفرنسي .

٦ - لا يجوز للمصفي أن يبدأ أعمالًا جديدة إلا إذا كانت لازمة لإتمام أعمال سابقة ، فيجوز له الاستمرار في تنفيذ العقود التي أبرمتها الشركة مع العملاء والموردين ، ويفي بما عليها من التزامات نحوهم خشية الحكم على الشركة بالتعويضات ، ومع ذلك إذا قام المصفي بأعمال جديدة لا تقتضيها التصفية كان مسؤولًا في جميع الأحوال عن هذه الأعمال ، وإذا تعدد المصفون كانوا مسؤولين بالتضامن .

٧ - يقدم المصفي إلى الجمعية العامة حسابًا ختاميًا عن أعمال التصفية وتنتهي أعمال التصفية بالتصديق على الحساب ، ثم يقوم المصفي بشهر انتهاء التصفية في السجل التجاري وفي صحيفة الشركات (أو إحدى الجرائد المحلية) وبشطب قيد الشركة من السجل التجاري .

واختصاصات المصفي هذه محل اتفاق بين الشريعة والقانون ؛ إذ هو وكيل تتحدد اختصاصاته في وثيقة تعيينه ، وقد تكلم الفقهاء على بعض تلك الاختصاصات ، فقد منعوا المضارب - حين يكلف بتصفية الشركة - من أن يعقد صفقات جديدة ؛ بل له فقط أن يبيع سلع وبضائع الشركة (العروض) حتى ينض رأس المال ، وليس من حقه بعد ذلك بيع ولا شراء ، ويعلّلون ذلك بأن البيع بعد الفسخ كان للضرورة ، فلا حاجة إليه بعد أن يصبح رأس مال الشركة ناضًا (أي نقودًا) [1] .

* * *

(١) راجع : الكاساني ، بدائع الصنائع ، (١١٢/٦) ، الفتاوى الهندية ، (٣٢٩/٤) .

المَبحثُ الثالِثُ

قسمة الأموال

بعد انتهاء مرحلة التصفية بحصر موجودات البنك وتحصيل حقوقه وأداء ديونه ، ثم تحويل الموجودات إلى نقود ، تبدأ مرحلة القسمة [١] ؛ حيث يقسم ناتج التصفية بين المساهمين فيأخذ كل مساهم ما يعادل قيمة حصته المالية التي قدمها عند تأسيس البنك ، وغني عن البيان أن القسمة لا تبدأ إلا بعد استيفاء الدائنين لحقوقهم ، ونكون أمام ثلاثة فروض :

الأول : هو عدم كفاية أصول الشركة وموجوداتها للوفاء بحقوق الدائنين ، فلن يكون هناك أموال تقسم بين الشركاء ؛ بل إن هؤلاء يتحملون باقي الديون في ذمتهم المالية الشخصية في حالة شركات التضامن والشركاء المتضامنين في شركات التوصية ، ويعفي الفقه الإسلامي الشريك بحصة العمل (المضارب) من المساهمة في تحمل تلك الخسائر (الديون) [٢] ، أما في شركات المساهمة وذات المسؤولية المحدودة ، فلا يتحمل الشركاء شيئًا من ديون الشركة زائدًا عن قيمة رأس مالها ؛ لأن الشركاء مسؤوليتهم محدودة بمقدار أسهمهم وحصصهم ، وقد أخذت معظم البنوك الإسلامية شكل شركة المساهمة كما سلف بيانه .

الفرض الثاني : هو أن تكفي أصول الشركة للوفاء بحقوق الدائنين غير أن الباقي لا يكفي لسداد حصص الشركاء ؛ فيقسم هذا العجز بين أصحاب الحصص المالية - دون أصحاب حصص العمل - حسب النسبة المتفق عليها في توزيع الخسائر ، فإذا لم تحدد نسبة توزيع الخسائر تحمل كل شريك نسبة في الخسائر تعادل نسبة الربح المتفق عليها ، فإذا لم تكن نسبة الربح محددة في العقد تحمل في الخسارة نسبة تعادل حصته

---

(١) سوف ندرس أحكام القسمة طبقًا لنصوص القانون ؛ لأن وثائق البنوك الإسلامية جاءت خالية من أية أحكام في هذا الخصوص ، باستثناء البنك الإسلامي للتنمية .

(٢) ولا يعفيه القانون من تحمل تلك الخسائر إلا إذا اتفق على ذلك صراحة في عقد الشركة ، وكان لا يتقاضى أجرًا عن عمله (م٥٢٥/٢ مدني مصري) .

في رأس المال (١) .

وفي نطاق الفقه الإسلامي توزع الخسارة على أصحاب الحصص المالية وحدهم كلٌّ حسب نسبة رأس ماله ؛ فالقاعدة أن الوضعية على رأس المال ، يقول ابن قدامة : « والوضعية على رأس المال يعني الخسران على كل واحد منهما بقدر ماله ... ولا نعلم في هذا خلافًا بين أهل العلم » (٢) ، فلا يجوز - في الفقه الإسلامي - الاتفاق على تحمل الشريك في الخسارة إلا بنسبة رأس ماله ، فإذا اتفق على خلاف ذلك يبطل الاتفاق وحده وصحت الشركة عند الحنفية والحنابلة ، أما عند المالكية والشافعية ؛ فالاتفاق باطل ويتعدى أثره إلى الشركة فيبطلها (٣) .

ولكن ما الحكم إذا كان حل الشركة بسبب إخلال أحد الشركاء أو بعضهم بالتزاماته تجاهها ، أو بسبب انسحابه منها في وقت غير مناسب أو بنية الإضرار بباقي الشركاء ؟ القاعدة الشرعية أنه : « لا ضرر ولا ضرار » فيلتزم هذا الشريك بإزالة الضرر وتعويض شركائه ، وتسوى مسألة التعويض هذه وفقًا لأسلوب حل المنازعات .

وإذا كانت الخسارة في الفرضين السابقين يتحملها أصحاب الحصص المالية دون أصحاب حصص العمل (المضاربين) ، فإنما ذلك يكون في الخسارة الناتجة عن ظروف الاستغلال الطبيعية ، أي دون تقصير أو تفريط أو تعد من المضاربين (مجلس الإدارة) فإذا كانت الخسارة راجعة إلى هذا السبب ، التزم المضاربون بتعويض أصحاب رؤوس الأموال ؛ لأنهم بالتعدي والتقصير تحولت أيديهم من الأمانة إلى الضمان .

الفرض الثالث : وفيه يحصل الدائنون على حقوقهم ، وأصحاب الحصص المالية على ما يعادل قيمة حصصهم ، ويبقى فائض ، هذا الفائض يأخذ حكم الربح ويوزع بين الشركاء بما فيهم أصحاب حصص العمل وحصص المنفعة (٤) ، حسب النسب المتفق

---

(١) المادتان (٥١٤ ، ٥٣٦) مدني مصري .

(٢) المغني ، (٣٣/٥) ، وهو حكم مقرر في باقي المذاهب ، راجع الإمام مالك ، المدونة ، (٥٩/١٢) ، البهوتي ، كشاف القناع ، (٤٩٩/٣ ، ٥٠٠) ، الزيلعي ، تبيين الحقائق ، (٣١٨/٣) وتوزيع الخسارة حسب نسبة رأس المال تفرضه المادة (٤١٧) من قانون الشركات الفرنسي (عند عدم وجود اتفاق على نسبة توزيع الخسارة) وليس بنسبة توزيع الأرباح كما هو الشأن في القانون المصري .

(٣) الرملي ، نهاية المحتاج ، (١٢/٥) ، ابن قدامة ، المغني ، (٦٢/٥) .

(٤) د. علي جمال الدين عوض ، الوجيز ، مرجع سابق ، (ص ٤١٦) ، هامش (١) ، د. سميحة القليوبي ، الشركات ، (ص ٢٢٣) ، (ط١٩٩٢م) .

عليها في توزيع الربح .

وإذا كان الغالب هو تحويل ناتج التصفية إلى نقود ، ويحصل كل شريك على مبلغ يعادل قيمة الحصة التي قدمها في رأس المال كما هي مبينة في العقد (أو قيمتها وقت التسليم إذا لم تبين قيمتها في العقد) [١] ، فليس هناك ما يمنع من أن يتفق الشركاء على تقسيم موجودات الشركة عينًا ، بأن يأخذ كل شريك من أعيان الشركة ما يعادل قيمة حصته ، أو أن يسترد كل شريك عين حصته (عقار أو سيارة مثلًا) ، إذا ما كانت لا تزال أعيانها قائمة [٢] ، وإذا كان الشريك بحصة عينية قدمها للانتفاع بحق عيني أو شخصي عليها ، فله أن يستردها بعينها قبل القسمة ، وإذا زادت قيمة الحصة العينية المقدمة على سبيل التمليك ، فإن القيمة الزائدة تدخل في الفائض من الموجودات بعد استيفاء الشركاء حصصهم ، وتقسم على جميع الشركاء [٣] ، كما سلف بيانه .

ويبدو أن اتفاقية البنك الإسلامي للتنمية أخذت بمبدأ التوزيع العيني ؛ لأن المادة (٤٩) منها تتكلم عن (توزيع الأصول) وتقرر أنه لا يلزم أن تكون النسب الموزعة من تلك الأصول موحدة من حيث أنواعها ، وبعد توزيع الأصول على الأعضاء يتمتع العضو بنفس الحقوق التي يتمتع بها البنك بالنسبة لهذه الأصول قبل توزيعها .

موقف المودعين من القسمة :

أحكام القسمة سالفة الذكر تتعلق بالمساهمين ، فما هو موقف المودعين في البنك الإسلامي ؟ ومبعث هذا السؤال أمران :

أولها : أن المركز القانوني للمودع في نظر القانون يختلف عنه في أحكام الفقه الإسلامي ؛ فالمودع في نظر القانون دائن بمبلغ وديعته ، وله بهذه الصفة أن يستوفي دينه قبل التوزيع على المساهمين ، ولا دخل له بخسارة البنك ، ولا أرباحه ؛ بل له فائدة محددة سلفًا ؛ أما في أحكام الفقه الإسلامي فإن المودع شريك في شركة مضاربة ، البنك فيها هو المضارب ، والعائد الذي يحصل عليه المودع هو ربح يزيد وينقص حسب

---

(١) المادة (٥٣٦) مدني مصري .

(٢) د. علي حسن يونس ، الشركات ، مرجع سابق ، (ص ٢١٤) ، ووفقًا للمادة (١٨٤٤ - ٩) مدني فرنسي تعتبر الحصة العينية من حق الشريك الذي قدمها عند القسمة ما لم يتفق على غير ذلك .

(٣) د. سميحة القليوبي ، الشركات ، (ص ٢٢١) .

نتيجة نشاط المضاربة ، فضلًا عن أنه - أي المودع - هو الذي يتحمل وحده الخسارة في ماله ؛ إذ القاعدة في الفقه الإسلامي أن : « **الوضيعة على رأس المال** » .

الثاني : أن أموال المودعين تزيد زيادة كبيرة عن أموال المساهمين مما يمكن معه القول أن الأرباح التي يحققها البنك تعود أساسًا إلى استثمار أموال المودعين (١) .

فإذا كانت أموال المودعين هي أساس استثمارات البنك الإسلامي ، وكان المودع - في نظر الفقه الإسلامي - شريكًا ، فهل له الحق في اقتسام فائض التصفية بعد أن يستوفي المساهمون قيمة حصصهم ؟ طبقًا لأحكام القانون لا يجوز ، أما في أحكام الفقه الإسلامي فإن اقتسام هذا الفائض من حقه ؛ لأنه شريك يحصل على ربح يزيد وينقص شأنه شأن المساهم .

ويتحمل الخسارة وحده بوصفه صاحب رأس مال في شركة مضاربة ، فلا منازعة في أصل الحق ، وإنما الصعوبة تأتي في التطبيق ، ذلك أن إيداعات نفس المودعين لا تستمر طول مدة البنك ؛ بل يودع أحدهم اليوم ويسحب وديعته (أي ينسحب من الشركة) بعد عام أو أقل أو أكثر ، ويودع غيره وهكذا ، فمن هؤلاء المودعين يتقسم فائض التصفية ؟ هل المودعون الذين انحل البنك وإيداعاتهم قائمة ، ولو كان الإيداع قد تم قبل حل البنك بوقت قصير ؟ أم المودعون الذين سحبوا ودائعهم قبل الحل أيضًا ؟

أمام هذه الصعوبة لجأ نظام بعض البنوك الإسلامية إلى فكرة المسامحة ؛ فالمستثمر المتخارج والذي يمكن أن يحل محله مستثمر قادم جديد يوافق من البداية أنه عند التخارج يتسامح (فيما يخص حسابه الاستثماري من أرصدة احتياطية أو أي حقوق أخرى) فيها لباقي المستثمرين أو من يستجد ومنهم الشركة (٢) ، وتؤكد عقود المضاربة التي يبرمها البنك مع المودع على هذا الحكم (٣) .

ويبدو أن فكرة المسامحة هذه ضرورية لتلافي الصعوبات التي تنجم عن فتح الباب أمام المودعين لاقتسام فائض التصفية ، خاصة أمام الزيادة الكبيرة في أعداد المودعين ، وأمام ضآلة قيمة إيداعات عدد كبير منهم (٤) .

---

(١) لا تصل نسبة رأس المال إلى الودائع في بعض البنوك إلى (١٪) .

(٢) المادة (٩٠/ج) من نظام بنك التقوى .

(٣) راجع : البند (١٠) من عقد المضاربة المعمول به في بنك التقوى .

(٤) الإيداعات الصغيرة (الأقل من ٥ آلاف دولار) في بنك فيصل الإسلامي المصري على سبيل المثال تمثل =

ومع ذلك يمكن - في رأيي - تنظيم المسألة على نحو آخر ، بأن تعد قوائم بأسماء المودعين وبياناتهم وقيمة إيداعاتهم ، وينص نظام البنك أو عقود المضاربة مع هؤلاء المودعين على حقهم في اقتسام فائض التصفية لمن تبلغ قيمة إيداعاتهم حدًّا معينًا ، وتبقى في البنك مدة معينة كذلك ، وبالنسبة للإيداعات التي تقل عن المبلغ المحدد ، أو تبقى أقل من المدة المحددة فإن فكرة المسامحة تعد ملائمة لها .

وبعد ... هذا هو النظام القانوني للبنوك الإسلامية كما ورد في وثائق تأسيسها مقارنًا بأحكام الشركات في القوانين الوضعية من جهة ، وبأحكام الشركات والمعاملات في الفقه الإسلامي من جهة أخرى ، هذا هو الواقع ، فهل من انتقادات أو اقتراحات ؟

* * *

= (٨٠٪) من إجمالي الودائع لدى البنك ، ويبلغ عدد عملاء البنك حوالي نصف مليون عميل معظمهم مودعين ، راجع حديث رئيس مجلس الإدارة ومحافظ البنك في مجلة البنوك الإسلامية ، العدد (٦٧) سنة (١٩٨٩م) ، (ص ٦ ، ١٢) .

الخاتمة : الواقع والاقتراحات

بعد دراسة النظام القانوني للبنوك الإسلامية فإن واقعها يتلخص في الآتي :

١ - البنوك الإسلامية مشروعات اقتصادية ، تقوم بدور البنوك التقليدية (دور الوسيط المالي) بغير أسلوب الربا ، وفضلًا عن ذلك فهي تمارس جميع الأنشطة المالية ، والتجارية ، والمصرفية ، والصناعية ، والعقارية ، والزراعية ، أي جميع الأنشطة العمرانية بوجه عام ؛ ومن ثم فهي تساهم في دعم التنمية الاقتصادية ، والتقدم الاجتماعي لشعوب الدول الإسلامية ، كل ذلك طبقًا لأحكام الشريعة الإسلامية ، ويقتصر حق المساهمة فيها - في المرحلة الحالية - على المسلمين الملتزمين بأحكام الشرع الإسلامي الحنيف .

٢ - على المستوى الدولي تلعب البنوك الإسلامية - خاصة الدولية منها - دورًا مهمًا في تحقيق التكامل الاقتصادي بين الدول الإسلامية ، وتخفف من حدة مديونية الدول الإسلامية (غير النفطية) للدول الاستعمارية ، وتعتبر الطريق الوحيد والمأمون لاستثمار رؤوس الأموال الإسلامية (خاصة أموال دول النفط) وأخيرًا فإن التوسع في تأسيس تلك البنوك واقتحامها للمجالات الصناعية والتجارية يخفف من قبضة الشركات الأجنبية متعددة الجنسية في دول العالم الإسلامي .

٣ - تنشأ البنوك الإسلامية وتدار وتمارس نشاطها من خلال نظام قانوني ثابت ومعلن ؛ فهي تقوم بمشاركة من الدول الإسلامية ، أو من أشخاص عامة وخاصة تنتمي لتلك الدول ، وقد تنشأ باتفاقية دولية ، أو بناء على قانون تصدره السلطة التشريعية المختصة ، أو عقد من عقود القانون الخاص طبقًا للقوانين السائدة في دولة المقر ، وتتمتع تلك البنوك بالشخصية المعنوية والجنسية التي يحددها لها نظامها القانوني ، الذي يحدد أيضًا الحصانات والإعفاءات والامتيازات التي تمنح لها ، ولا تعترض الشريعة الإسلامية على أي من تلك الأمور ، وقد رأينا أن الإعفاء المؤقت لبعض تلك البنوك من الضرائب

لم يكن كبير الأثر ؛ حيث تلتزم البنوك الإسلامية بدفع الزكاة عن رأس مالها (٢,٥٪ سنويًا) ، والبنوك غير المعفاة والتي انتهت مدة إعفائها تدفع الضريبة والزكاة معًا .

٤ - يتكون رأس مال البنوك الإسلامية من الحصص النقدية (والعينية) التي يقدمها الشركاء ، وللحصة بالعمل في الفقه الإسلامي وضع خاص ؛ حيث يمكن اعتبار مجلس الإدارة (أو المديرين) مضاربًا ، يدير البنك على نسبة من الربح ، والتزامًا بأحكام الشرع لا تصدر البنوك والشركات الإسلامية سندات تقليدية ؛ بل تصدر صكوكًا إسلامية يشارك حاملها في الأرباح ، ولا يحصل على فائدة ثابتة ، وهو اتجاه أخذت به - جزئيًا - بعض التشريعات الأوروبية لأسباب اقتصادية بحتة .

٥ - وفيما يتعلق بالإدارة فإن البنوك محل الدراسة أخذت بالسائد في وثائق البنوك والشركات الدولية والتشريعات الوطنية ؛ حيث يقوم على إدارة البنك ثلاث هيئات هي الجمعية العامة ومجلس الإدارة التنفيذية (الجارية) ، ويوجد في الفقه الإسلامي ما يقابل تلك الهيئات الثلاث ويقوم بوظائفها ، وإذا كانت الإدارة في ظل الوثائق والتشريعات المذكورة تتم على أساس فكرة الوكالة ، فإن الفقه الإسلامي يضيف فكرة أخرى هي المضاربة ؛ حيث تتم إدارة الشركة (البنك) بجزء شائع من الربح دون أن يحدد لأعضاء مجلس الإدارة (أو المديرين) مرتبات ثابتة ، ويعتبر هذا - وبحق - تجديدًا حقيقيًا في مجال إدارة الشركات .

وكذلك فإن البنوك الإسلامية تخضع لصور الرقابة المعروفة (الرقابة الحكومية ورقابة الشركاء المساهمين) وتنفرد بالرقابة الشرعية .

أما عن تسوية المنازعات ، فهي تتوقف على النظام القانوني للبنك ؛ فالبنوك ذات النظام الوطني تخضع - في كل منازعاتها - للقضاء الوطني ؛ أما البنوك ذات الطابع الدولي فقد تخضع للقضاء الوطني أو تحدد وثائقها طرقًا أخرى كالتوفيق والتحكيم ، ويعتبر الأسلوب الأخير أكثر ملاءمة للبنوك والشركات الإسلامية ؛ لأن خضوعها - كلية - للقضاء الوطني من شأنه أن تطبق عليها قواعد قانونية قد تكون مخالفة للشريعة الإسلامية ، خاصة في البنوك التي اتخذت مقرًا لها في دول غير إسلامية ؛ حيث تختص محاكم تلك الدول بالفصل في منازعات البنوك الإسلامية .

٦ - أما عن تشغيل استثمارات البنوك الإسلامية ، فهو أهم ما يميزها ؛ فالبنوك غير

الإسلامية تقدم التمويل والائتمان بطرق شتى تعود كلها إلى صورة القرض بفائدة ، تلك الفائدة في نظر الشرع الإسلامي ربا محرم ؛ لذلك فإن البنوك الإسلامية تمارس نشاطها وتقدم تمويلها بأساليب شرعية تحقق مصالح المجتمع ، دون الوقوع في المحرمات أو الشبهات ، فهي تشارك في رأس مال المشروعات والشركات في قطاع الإنتاج المختلفة ، وتقدم تمويلها في صورة المشاركة في الأرباح والخسائر ، وفي بعض الصور تستبدل الائتمان بالبضائع بالائتمان النقدي ، وهو ما يطلق عليه في الفقه الإسلامي صيغة (بيع المرابحة) ، كما أنها تمارس عقودًا حديثة لا تعترض عليها الشريعة كالبيع الايجاري ، والاعتماد بالتأجير ، سواء للمنقولات أو العقارات ، والذي قنَّنه المشرع الأوروبي في بعض الدول ، وفضلًا عن ذلك فإن عقد السلم يمكن أن يحل مشكلة الفوائد على قروض الائتمان الزراعي ، ويعتبر وسيلة مهمة لتمويل تجارة الصادرات الزراعية والاستخراجية .

هذا عن واقع البنوك الإسلامية وحاضرها ، ولكي تُتم تلك البنوك رسالتها بنجاح فإن ذلك يتطلب الآتي :

١ - يجب على البنوك الإسلامية أن تخصص الجانب الأكبر من استثماراتها لتأسيس (والمشاركة في تأسيس) وتقديم التمويل للشركات والمشروعات التي تعمل في مجالات الصناعة والزراعة والنقل والتعدين . . .إلخ ؛ فالأمة في حاجة إلى كل ذلك ، وتلك المسائل - كما رأينا - فروض إسلامية يعتبر القيام بها جهادًا في سبيل اللَّه ، أو يعدل في درجة فرضيته ووجوبه ، الجهاد في سبيل اللَّه .

٢ - إن فلسفة البنوك الإسلامية هي : « استثمار رأس المال الإسلامي في بلاد المسلمين ولخير المسلمين » ، وهذا يقتضي أن تتمركز تلك البنوك في الدول الإسلامية (تأسيسًا ، وإدارةً ، واستغلالًا) لهذا فإن اتخاذ بعض البنوك الإسلامية من الدول الأوروبية مقرًا لها ، يجب أن يكون استثناء من القاعدة ، صحيح أن معظم استثمارات البنوك التي اتخذت مقرها في الخارج تتجه إلى الدول الإسلامية ، وصحيح كذلك أن وجود مراكز تلك البنوك في أوروبا يمكنها من جذب مدخرات الجاليات الإسلامية هناك ، وهي موارد مالية مهمة ، وصحيح أيضًا أن وجود بنوك إسلامية بالدول الأوروبية أمر تفرضه قواعد التجارة الدولية ؛ لتقوم تلك البنوك بدور البنك المراسل في عمليات

الاعتماد المستندي ، حتى لا تضطر الدول الإسلامية المستوردة لدفع فوائد ربوية ، إلا أن كل هذا يجب ألا يحجب عنا حقائق مهمة منها :

أولًا : إذا كانت الدول الأوروبية ترحب - حاليًا - بالبنوك الإسلامية على أرضها ، وتمنحها بعض الإعفاءات والامتيازات المقررة لبنوكها الوطنية ، فإن هذا لا يتم حبًا في البنوك الإسلامية أو في مؤسسيها ، وإنما لأنها تحقق مصالح مهمة لاقتصاديات تلك الدول ، ويوم أن تنتهي تلك المصالح فلن تعجز الدول الأوروبية عن اتخاذ إجراءات عنيفة ضد البنوك الإسلامية قد تنتهي بمصادرة أموالها أو تأميمها .

ثانيًا : لاحظنا أن البنوك الإسلامية التي أنشئت في الدول الإسلامية أنشئت بموجب قوانين ومراسيم تعفيها من الخضوع لتشريعات تلك الدول ، فيما يرد بشأنه نص في نظامها الأساسي ، وتعفيها من الخضوع لأية أحكام تتعارض مع الشريعة الإسلامية ، أما البنوك الإسلامية التي أنشئت في الدول الأوروبية ؛ فقد تم تأسيسها طبقًا للتشريعات السائدة والمطبقة على سائر البنوك والشركات ؛ ومن ثم فإن تلك البنوك تخضع كلية للتشريعات الأوروبية ، ولا تطبق أحكام الشريعة إلا فيما يتعارض مع تلك التشريعات ؛ فالأولوية - في التطبيق - للقوانين الأوروبية .

٣ - يجب على الدول الإسلامية أن تقدم للبنوك محل الدراسة ضمانات ثابتة ، وأكيدة لحمايتها من المخاطر غير التجارية ، وأن تصاغ تلك الضمانات في وثائق دولية ، وأن تحترم الدول تعهداتها بهذا الشأن ، وأن تحال نزاعات تلك البنوك إلى التحكيم ، وتخرج من اختصاص القضاء الوطني - خاصة البنوك الإسلامية الدولية - وذلك كله لتبث في نفوس أصحاب رأس المال الطمأنينة على أن أموالهم لن تتعرض للمصادرة أو نزع الملكية ، وقبل اتخاذ هذه الخطوة ، فليس من العدل أن نلوم رأس المال الإسلامي إذا استقر في دول أخرى تعطيه هذه الحماية .

٤ - تقوم البنوك الإسلامية حاليًا بمشاركة من الدول الإسلامية ، أو من أشخاص طبيعية ومعنوية ، عامة وخاصة تنتمي لتلك الدول ، ومحظور على غير المسلمين - حاليًا - المساهمة فيها ، ويجب - في رأيي - فتح باب المساهمة أمام أهل الكتاب من مواطني الدول الإسلامية ؛ لأن مشاركة المسلم لغير المسلم جائزة في الشرع الإسلامي ، ومع ذلك يمكن تحديد نسبة معينة لا تتخطاها مساهمات غير المسلمين ؛ حتى لا يفقد البنك هويته الإسلامية .

٥ - من أكبر المعوقات أمام نجاح البنوك والشركات الإسلامية ، هو أنها تعمل في بيئة قانونية لا تعايش روح الإسلام الحقيقية ولا تلتزم بأحكامه ؛ ولهذا يجب على الدول الإسلامية أن تسارع إلى تقنين أحكام الشريعة الإسلامية تمهيدًا لتطبيقها ؛ لأن عدم تقنين تلك الأحكام يتسبب في مفارقات غريبة في العمل والتطبيق خاصة في مجال رقابة البنك المركزي على أساليب استثمار البنوك الإسلامية ، وأيضًا في مجال تأسيس البنوك الإسلامية في دول غير إسلامية ؛ حيث تطلب تلك الدول نسخة من الشريعة الإسلامية للاطلاع عليها قبل الموافقة على التأسيس ، ومثل هذه النسخة (التقنين) غير موجودة .

٦ - في مجال تأسيس وتشغيل الشركات والبنوك يعترض الشرع الإسلامي على بعض المسائل ويقرر بشأنها ما يلي :

- أن يتم تسديد رأس مال الشركة (البنك) بالكامل ، ولا يؤخر جزء منه ؛ لأن الشركة في الفقه الإسلامي لا تصح بالدين ولا بالمال الغائب .

- أن تقسم الخسارة بين الشركاء طبقًا لنسبة رؤوس الأموال ولا يجوز الاتفاق على خلاف ذلك كما في القوانين الوضعية .

- صاحب الحصة بالعمل (المضارب) لا يتحمل من خسائر الشركة شيئًا ، مال يقصر أو يتعد ، ولا يجوز الاتفاق على غير ذلك ، على خلاف التشريعات الوضعية التي لا تعفيه من تحمل الخسارة إلى بناء على شرط في العقد .

- الراجح في الفقه الإسلامي أن الحصة بالعمل تدخل في شركات الأموال وشركات الأشخاص ، وتناسب أيضًا الشركات والمشروعات الدولية ، على حين يقصرها جانب من الفقه والتشريع الوضعي على شركات الأشخاص فقط ، وإن كان الاتجاه في التشريعات الحديثة - وجانب من الفقه في أوروبا - يقترب من الفقه الإسلامي في هذا الشأن .

- المودع في البنك الإسلامي شريك بماله في شركة مضاربة ، وليس دائنًا ؛ ومن ثم يجب أن يخول حقوق الشريك ، فيمارس دوره في الرقابة على البنك ، ويقيد المضاربة بالشروط - الجائزة - التي يراها في صالحه ، وتتاح له - كالمساهم - فرصة الاطلاع على وثائق وسجلات البنك ، هذا كله على خلاف التشريعات الوضعية التي تنظر للمودع على أنه دائن بمبلغ الوديعة .

- السندات التي تصدرها الشركات والبنوك الإسلامية - وكذا كافة استثماراتها - يجب أن تتم طبقًا لمبدأ (الغرم بالغنم) وليس على أساس تحديد فائدة ثابتة لحملة السندات كما هو مقرر في القوانين الوضعية .

وأخيرًا فإن الخسارة جزء من رأس مال الشركة ، لا يترتب عليه - في الفقه الإسلامي - حلها تلقائيًا ؛ بل يترك الأمر للشركاء يقررون حل الشركة أو استمرارها .

تلك هي مقترحاتنا ؛ لتنهض البنوك الإسلامية ، وتؤدي رسالتها ، ونسأل الله ﷻ أن يبارك فيها ، ويذلل أمامها العقبات ، ويزيح من طريقها الصعاب ، إنه سميع مجيب .

* * *

المراجع

أ - مراجع في الشريعة الإسلامية :

أولا : القرآن الكريم :

١ - ابن العربي ، أبو بكر محمد بن عبد اللّٰه المعروف :ابن العربي ، أحكام القرآن الكريم ، القاهرة ، دار الفكر ، (١٩٧٢م) .

٢ - ابن كثير ، عماد الدين إسماعيل بن كثير القرشي الدمشقي ، تفسير القرآن العظيم ، مكتبة التراث الإسلامي ، حلب (١٩٨٠م) ، وأيضًا طبعة الشعب ، بدون تاريخ .

٣ - الجصاص ، أبو بكر أحمد بن علي الرازي المعروف بالجصاص ، أحكام القرآن ، المطبعة البهية ، (١٣٤٧هـ) .

٤ - القاسمي ، محمد جمال الدين القاسمي ، محاسن التأويل ، (المسمى : تفسير القاسمي) ، دار إحياء الكتب العربية ، (١٩٥٧م) .

ثانيا : الحديث :

٥ - البخاري ، محمد بن إسماعيل البخاري ، صحيح البخاري ، طبعة دار الشعب ، بدون تاريخ .

٦ - مسلم ، مسلم بن الحجاج بن مسلم القشيري النيسابوري ، صحيح مسلم بشرح النووي ، طبعة دار الشعب ، بدون تاريخ .

٧ - النووي ، أبو زكريا يحيى بن شرف النووي الدمشقي ، رياض الصالحين ، مؤسسة الرسالة ، (١٩٨٣م) ، دار الغد العربي ، (١٩٨٩م) .

ثالثا : أصول الفقه :

٨ - زكريا البري ، أصول الفقه الإسلامي ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، (١٩٧٧م) .

٩ - الغزالي ، أبو حامد محمد بن محمد الغزالي ، المستصفى من علم الأصول ، القاهرة ، المطبعة الأميرية ، (١٣٢٢هـ) .

١٠ - محمد زكريا البرديسي ، أصول الفقه ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، (١٩٦٩م) .

١١ - يوسف قاسم ، أصول أحكام الشريعة ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، (١٩٨٥م) .

رابعًا : السيرة النبوية :

١٢ - ابن هشام ، أبو محمد عبد الملك بن هشام المعافري ، السيرة النبوية ، دار الجيل ، بيروت ، (١٩٧٥م) .

١٣ - محمد الغزالي ، فقه السيرة ، دار الكتب الحديثة ، (١٩٦٥م) .

١٤ - مصطفى السباعي ، السيرة النبوية دروسٌ وعبر ، دمشق ، (١٩٨٢م) .

خامسًا : فقه المذاهب الإسلامية :

(أ) الفقه الحنفي :

١٥ - ابن عابدين ، محمد أمين بن عمر عابدين ، رد المحتار على الدر المختار ، المعروف بحاشية ابن عابدين ، المطبعة الأميرية ، (١٣٢٤هـ) .

١٦ - الزيلعي ، فخر الدين عثمان بن علي الزيلعي ، تبيين الحقائق شرح كنز الدقائق ، المطبعة الأميرية ، (١٣١٥هـ) .

١٧ - السرخسي ، شمس الدين محمد بن أحمد بن سهل السرخسي ، المبسوط ، الطبعة الثالثة ، دار المعرفة ، بيروت ، بدون تاريخ .

١٨ - السمرقندي ، علاء الدين السمرقندي ، تحف الفقهاء ، مطبعة جامعة دمشق ، (١٩٥٩م) .

١٩ - الفتاوى الهندية ، لجماعة من علماء الهند جمعها الأمير علمكير ، المطبعة

الأميرية ، (١٣١٠هـ) .

٢٠ - الكاساني ، علاء الدين أبو بكر بن مسعود الكاساني ، بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع ، دار الفكر العربي ، بيروت ، (١٩٨٢م).

ب - الفقه المالكي :

٢١ - الأصبحي ، مالك بن أنس الأصبحي ، المدونة الكبرى ، مطبعة السعادة ، (١٣٢٣هـ) .

٢٢ - ابن جزي ، أبو القاسم محمد بن أحمد بن جزي ، قوانين الأحكام الشرعية ومسائل الفروع الفقهية ، طبعة عالم الفكر ، (١٩٨٥م) .

٢٣ - ابن رشد ، أبو الوليد محمد بن أحمد بن محمد بن رشد (الحفيد) ، بداية المجتهد ونهاية المقتصد ، القاهرة ، مكتبة الخانجي ، بدون تاريخ .

٢٤ - الباجي ، أبو الوليد سليمان الباجي ، المنتقى شرح موطأ الإمام مالك ، مطبعة السعادة ، (١٣٣٢هـ) .

٢٥ - الحطاب ، محمد بن محمد بن عبد الرحمن الحطاب ، مواهب الجليل لشرح مختصر خليل ، مطبعة السعادة ، (١٣٢٩هـ) .

٢٦ - الدردير ، أحمد بن محمد بن أحمد العدوي الشهير بالدردير ، الشرح الكبير على مختصر خليل ، بهامش حاشية الدسوقي ، مكتبة صبيح ، (١٩٤٣م) .

٢٧ - ——— : الشرح الصغير على مختصر خليل ، مطبوع على هامش بلغة السالك .

٢٨ - الزرقاني ، عبد الباقي بن يوسف بن أحمد الزرقاني ، شرح الزرقاني على مختصر خليل ، دار الفكر ، بيروت ، (١٩٧٨م) .

٢٩ - الزرقاني ، محمد الزرقاني ، شرح موطأ الإمام مالك ، مكتبة الكليات الأزهرية ، (١٩٧٩م).

٣٠ - الصاوى ، أحمد بن محمد الصاوي ، بلغة السالك لأقرب المسالك ، المسمى حاشية الصاوي على الشرح الصغير ، طبعة مصطفى البابي الحلبي ، (١٩٥٢م).

٣١ - المواق ، أبو عبد الله محمد بن يوسف العبدري الشهير بالمواق ، التاج والإكليل بهامش مواهب الجليل ، مطبعة السعادة ، (١٣٢٩هـ) .

(جـ) الفقه الشافعي :

٣٢ - الأنصاري ، زكريا بن محمد الأنصاري ، أسنى المطالب شرح روض الطالب ، مكتبة كلية الشريعة والقانون بالقاهرة ، تحت رقم (١٨٧٠/٩٦) بدون اسم الناشر أو سنة الطبع .

٣٣ - الرافعي ، أبو القاسم عبد الكريم بن محمد الرافعي ، فتح العزيز شرح الوجيز ، مطبوع مع المجموع ، مطبعة التضامن الأخوي ، بدون تاريخ .

٣٤ - الرملي ، شمس الدين محمد بن أبيه العبلي أحمد بن حمزة بن شهاب الدين الرملي ، نهاية المحتاج إلى شرح المنهاج ، طبعة مصطفى البابي الحلبي ، (١٩٦٧م) .

٣٥ - الشربيني ، شمس الدين محمد أحمد الشربيني الخطيب ، مغنى المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج - ط مصطفى البابي الحلبي ، (١٩٨٥م) .

٣٦ - الشيرازي ، إبراهيم بن علي بن يوسف الشيرازي ، المهذب ، مكتبة الشريعة بحقوق القاهرة تحت رقم (٢٥٨/٣) ش ي م ، بدون اسم الناشر أو سنة الطبع .

٣٧ - المطيعي ، محمد نجيب المطيعي ، تكملة المجموع شرح المهذب ، زكريا علي يوسف ، بدون تاريخ .

٣٨ - النووي ، أبو زكريا يحيى بن شرف النووي ، المنهاج مطبوع بهامش مغني المحتاج ، (السابق) .

٣٩ - الهيثمي ، شهاب الدين أحمد بن محمد بن حجر الهيثمي ، تحفة المحتاج بشرح المنهاج ، دار صادر ، بيروت ، بدون تاريخ ، بهامش حواشي التحفة .

د - الفقه الحنبلي :

٤٠ - ابن القيم ، شمس الدين محمد بن أبي بكر المعروف بابن القيم ، زاد المعاد في هدي خير العباد ، المطبعة المصرية ، (١٣٧٩هـ) .

٤١ - ابن تيمية ، تقي الدين أحمد بن عبد الحليم بن عبد السلام المعروف بابن تيمية ، الفتاوى الكبرى ، مطبعة كردستان العلمية ، القاهرة ، (١٣٢٨هـ) .

٤٢ - ـــــ : الحسبة ، طبعة الرياض ، (١٩٨٣م) .

٤٣ - ابن رجب ، أبو الفرج عبد الرحمن بن رجب الحنبلي ، القواعد ،

مكتبة الخانجي ، (١٩٣٣م) .

٤٤ - ابن قدامة ، أبو محمد عبد الله بن أحمد بن محمد بن قدامة المقدسي ، المغني على مختصر الخرقي ، دار المنار ، (١٣٦٧هـ) .

٤٥ - ابن هبيرة ، الوزير عون الدين أبو المظفر يحيى بن محمد بن هبيرة الحنبلي ، الإفصاح عن معاني الصحاح ، مكتبة الشريعة بحقوق القاهرة تحت رقم (٢٣٥/أ ب م) بدون اسم الناشر أو سنة الطبع .

٤٦ - البهوتي ، منصور بن يونس بن إدريس البهوتي ، شرح منتهى الإرادات ، دار الفكر ، بدون تاريخ .

٤٧ - ـــــ: كشاف القناع عن متن الإقناع ، مكتبة النصر الحديثة ، الرياض ، بدون تاريخ .

هـ - الفقه الزيدي :

٤٨ - الشوكاني ، محمد بن علي الشوكاني ، نيل الأوطار شرح منتقى الأخبار ، دار الفكر ، بيروت ، بدون تاريخ .

(و) الفقه الظاهري :

٤٩ - ابن حزم ، علي بن أحمد بن سعيد بن حزم ، المحلى ، المكتب التجاري للطباعة والنشر ، بيروت ، بدون تارخ .

سادسًا : الفقه الإسلامي العام والمقارن :

٥٠ - أبو الحسن الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، القاهرة ، المكتبة التوفيقية ، (١٩٧٨م) .

٥١ - أبو عبيد القاسم بن سلام ، الأموال ، بيروت ، دار الفكر ، (١٩٨١م) .

٥٢ - أحمد الزرقا ، شرح القواعد الفقهية ، بيروت ، دار الغرب الإسلامي ، (١٩٨١م) .

٥٣ - أحمد بن علي المقريزي ، إغاثة الأمة بكشف الغمة ، دار ابن الوليد ، حمص ، (١٩٦٦م) .

٥٤ – د. السيد علي السيد ، الحصة بالعمل بين الفقه الإسلامي والقانون الوضعي ، رسالة طبع المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، بدون تاريخ .

٥٥ – الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، طبع الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، (١٩٨٢م) .

٥٦ – الموسوعة الفقهية (الجزء التاسع والعاشر في الشركة والمضاربة) ، طبعة وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بالكويت ، بدون تاريخ .

٥٧ – تقي الدين النبهاني ، النظام الاقتصادي في الإسلام ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، بدون تاريخ .

٥٨ – د. جمال الدين عطية ، البنوك الإسلامية بين الحرية والتنظيم ، كتاب الأمة ، قطر ، (١٩٨٦م) .

٥٩ – د. حامد سلطان ، أحكام القانون الدولي في الشريعة الإسلامية ، دار النهضة العربية ، (١٩٧٤م) .

٦٠ – سيد سابق ، فقه السنة ، مكتبة المسلم ، بدون تاريخ .

٦١ – د. طه نوري ملاجويش ، عقد المضاربة في الفقه الإسلامي ، رسالة دكتوراه ، كلية حقوق ، جامعة القاهرة ، (١٩٧٥م) .

٦٢ – عاشور عبد الجواد عبد الحميد ، البديل الإسلامي للفوائد المصرفية الربوية ، دار بيروت ، النهضة العربية ، (١٩٩٠م) .

٦٣ – عبد الحي الكناني ، نظام الحكومة النبوية ، المسمى : التراتيب الإدارية ، طبعة (١٣٤٧هـ) .

٦٤ – عبد الرحمن بن خلدون ، الشركات في الشريعة الإسلامية والقانون الوضعي ، طبعة وزارة الأوقاف الأردنية ، (١٩٧١م) ، طبعة مؤسسة الرسالة ، بيروت ، (١٩٨٨م).

٦٥ – عبد الله بن سليمان بن منيع ، الورق النقدي حقيقته وحكمه ، الرياض ، (١٩٨٤م) .

٦٦ – عبد الوهاب خلاف ، أحكام الوقف ، مطبعة النصر ، (١٩٥٣م).

٦٧ - علي الخفيف ، الشركات في الفقه الإسلامي ، (بحوث مقارنة) ، طبعة معهد الدراسات العربية العالية ، (١٩٦٢م) .

٦٨ - علي حسن عبد القادر ، فقه المضاربة في التطبيق العلمي والتجديد الاقتصادي ، ط الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، بدون تاريخ .

٦٩ - د. عوف الكفراوي ، الرقابة المالية في الإسلام ، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، (١٩٨٣م) .

٧٠ - محمد أبو زهرة ، محاضرات في الوقف ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، (١٩٧١م) .

٧١ - محمد سلام مدكور ، الوجيز لأحكام الوصية والوقف ، دار النهضة العربية ، (١٩٨٧م) .

٧٢ - ـــــ : الوقف من الناحية الفقهية والتطبيقية ، الفجالة الجديدة ، (١٩٧٥م) .

٧٣ - ـــــ : القضاء في الإسلام ، دار النهضة العربية ، بدون تاريخ .

٧٤ - محمد ضياء الدين الريس ، الخراج والنظم المالية للدولة الإسلامية ، مكتبة دار التراث ، (١٩٨٥م).

٧٥ - محمد مصطفى شلبي ، الوقف والوصية بين الفقه والقانون ، دار التأليف ، (١٩٥٧م).

٧٦ - يوسف قاسم ، التعامل التجاري في ميزان الشريعة الإسلامية ، دار النهضة العربية ، (١٩٨٠م) .

٧٧ - عبد المجيد مطلوب ، عقد المضاربة (القراض) في الفقه الإسلامي ، بحث منشور في مجلة العلوم القانونية والاقتصادية ، يناير (١٩٧٥م).

ب - مراجع في القانون باللغة العربية :

أولاً : المراجع العامة :

٧٨ - أبو زيد رضوان ، شركة المساهمة والقطاع العام ، دار الفكر العربي ، (١٩٨٣ م) .

٧٩ - أكثم أمين الخولي ، الموجز في القانون التجاري ، مكتبة وهبه ، (١٩٧٠م) .

٨٠ – حسني المصري ، القانون التجاري ، (ج ٢) ، (شركات القطاع الخاص) ، طبعة (١٩٨٦م) .

٨١ – سميحة القليوبي ، الشركات التجارية ، دار النهضة العربية ، طبعات (١٩٨٣ ، ١٩٨٧ ، ١٩٩٢م) .

٨٢ – عاشور عبد الجواد عبد الحميد ، الموجز في الشركات التجارية ، مكتبة النصر ، (١٩٩٢م) .

٨٣ – علي جمال الدين عوض ، الوجيز في القانون التجاري ، (ج ١) ، دار النهضة العربية ، (١٩٧٥م) .

٨٤ – —— : شركات الأموال ، دار النهضة العربية ، (١٩٨٤م) .

٨٥ – علي حسن يونس ، القانون التجاري ، طبعة (١٩٧٩م) .

٨٦ – —— : الشركات التجارية ، دار الفكر العربي ، بدون تاريخ .

٨٧ – محسن شفيق ، الوسيط في القانون التجاري المصري ، (ج ١) ، (١٩٧٥م) .

٨٨ – محمود سمير الشرقاوي ، القانون التجاري (ج١) ، دار النهضة العربية ، (١٩٨٢م) .

٨٩ – مصطفى كمال طه ، الوجيز في القانون التجاري ، منشأة دار المعارف ، بدون تاريخ .

ثانيا : المراجع المتخصصة (كتب ورسائل) :

٩٠ – إبراهيم فهمي شحاته ، المشروعات الاقتصادية المشتركة ، طبعة جامعة عين شمس ، (١٩٦٩م) .

٩١ – أبو زيد رضوان ، الأسس العامة في التحكيم التجاري الدولي ، دار الفكر العربي ، (١٩٨١م) .

٩٢ – أحمد أبو الوفا ، التحكيم الاختياري والإجباري ، الإسكندرية ، منشأة المعارف ، بدون تاريخ .

٩٣ – حازم حسن جمعة ، المشروعات الدولية العامة وقواعد حمايتها في القانون الدولي العام ، رسالة جامعة عين شمس ، (١٩٨٠م) .

٩٤ - سعد العلوش ، نظرية المؤسسة العامة وتطبيقاتها في التشريع العراقي ، دار النهضة العربية ، (١٩٨٦م) .

٩٥ - صلاح الدين عامر ، المشروع الدولي العام ، دار الفكر العربي ، (١٩٧٨م) .

٩٦ - عاشور عبد الجواد عبد الحميد ، مشروعات المشاركة الإسلامية الدولية ، رسالة كلية الحقوق جامعة القاهرة ، (١٩٨٠م) .

٩٧ - ــــ : الموجز في القانون المصرفي ، مكتبة النصر ، (١٩٩٢م) .

٩٨ - علي جمال الدين عوض ، عمليات البنوك من الوجهة القانونية ، دار النهضة العربية ، (١٩٨١ ، ١٩٨٩) .

٩٩ - محسن شفيق ، التحكيم التجاري الدولي ، مذكرات على الآلة الكاتبة لدبلوم الدراسات العليا في القانون الخاص ، حقوق القاهرة ، (١٩٧٤/٧٣م) .

١٠٠ - محمد السيد سعيد ، الشركات متعددة الجنسية ، آثارها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، الهيئة العامة للكتاب ، (١٩٧٨م) .

١٠١ - محمود محمد حافظ ، نظرية المرفق العام ، (ج ١) ، الطبعة الأولى ، (١٩٦٤م).

١٠٢ - مصطفى كامل السعيد ، الشركات متعددة الجنسية في الوطن العربي ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، (١٩٨٧م) .

ثالثًا : ابحاث ومقالات :

١٠٣ - توفيق الشاوي ، اتفاقية تأسيس البنك الإسلامي للتنمية ، دراسة تحليلية ، مجلة القانون والاقتصاد ، سبتمبر (١٩٧٧م) .

١٠٤ - محسن شفيق ، المشروع ذو القوميات المتعددة من الناحية القانونية ، مجلة القانون والاقتصاد ، مايو (١٩٧٧م) .

١٠٥ - محمود حافظ غانم ، الاستثمارات الأجنبية ودور الشركات متعددة الجنسية ومشكلة صيانة الاستقلال الاقتصادي ، بحث مقدم للمؤتمر العلمي للاقتصاديين المصريين ، طبعة الجمعية المصرية للاقتصاد والتشريع ، (١٩٧٦م) .

١٠٦ - وارين بوم ، سكوتز تولبرت ، الاستثمار في التنمية ، دروس من خبرة

البنك الدولي ، مجلة التمويل والتنمية ، ديسمبر (١٩٨٥م) .

رابعا : قوانين ووثائق وتقارير :

أ - قوانين الشركات :

١٠٧ - قانون الشركات المصري ، رقم (١٥٩) لسنة (١٩٨١م) ولائحته التنفيذية .

١٠٨ - قانون الشركات الكويتي ، رقم (١٥) لسنة (١٩٦٠م) وتعديلاته حتى عام (١٩٨٦م) ، بالقانون رقم (١٣٢) لسنة (١٩٨٦م) .

١٠٩ - قانون الشركات لدولة الإمارات العربية المتحدة ، القانون الاتحادي رقم (٨) لسنة (١٩٨٤م) .

١١٠ - قانون الشركات لدولة قطر رقم (١١) لسنة (١٩٨١م) .

١١١ - قانون الشركات السوداني لسنة (١٩٢٥م) وتعديلاته .

١١٢ - قانون الشركات الأردني رقم (١) لسنة (١٩٨٩م) .

١١٣ - نظام الشركات السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٦/٢) في (١٣٨٥/٣/٢٢هـ) .

١١٤ - قانون الشركات الفرنسي لسنة (١٩٦٦م) وتعديلاته .

(ب) قوانين البنوك والائتمان :

١١٥ - قانون البنك والائتمان المصري رقم (١٦٣) لسنة (١٩٥٧م) وتعديلاته في سنوات (١٩٧٥ ، ١٩٨٤م) .

١١٦ - القانون الاتحادي رقم (١٠) لسنة (١٩٨٠م) في شأن المصرف المركزي والنظام النقدي لدولة الإمارات العربية المتحدة .

١١٧ - القانون رقم (٧) لسنة (١٩٧٣م) بشأن مؤسسة النقد القطري .

١١٨ - القانون الفرنسي الصادر في (١٣ من يونيو ١٩٤١م) بشأن تنظيم المهن المصرفية .

١١٩ - قانون البنوك اللاربوية ، والبنك المركزي لجمهورية إيران الإسلامية ، والذي صادق عليه بمجلس الشورى الإسلامي في (٣٠ من أغسطس ١٩٨٣م) .

١٢٠ - قانون العمل المصرفي الإسلامي لسنة (١٩٨٣م) في ماليزيا .

(جـ) قوانين خاصة :

١٢١ - القانون رقم (٤٨) لسنة (١٩٧٧م) بإنشاء بنك فيصل الإسلامي المصري ، المعدل بالقانون رقم (١٤٢) لسنة (١٩٨١م) .

١٢٢ - المرسوم رقم (٤٥) لسنة (١٩٨٢م) بتأسيس مصرف قطر الإسلامي .

١٢٣ - المرسوم رقم (٢) لسنة (١٩٧٩م) بتأسيس بنك البحرين الإسلامي .

١٢٤ - المرسوم رقم (٧٢) لسنة (١٩٧٧م) بتأسيس بيت التمويل الكويتي .

١٢٥ - القرار الوزاري رقم (١١٥) لسنة (١٩٨٠م) بتأسيس المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية .

١٢٦ - القانون رقم (٩) لسنة (١٩٧٧م) بإنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني ، المعدل سنة (١٩٨٤م) .

١٢٧ - القانون الاتحادي رقم (٦) لسنة (١٩٨٥م) بشأن المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في دولة الإمارات العربية المتحدة .

١٢٨ - القانون الليبي رقم (٧٤) لسنة (١٩٧٢م) بشأن تحريم ربا النسيئة في المعاملات المدنية والتجارية بين الأشخاص الطبيعيين (الأفراد) .

(د) عقود التأسيس ، والنظام الأساسي والتقارير السنوية للبنوك الآتية :

١٢٩ - البنك الإسلامي للتنمية (جدة) اتفاقية التأسيس واللوائح الداخلية .

١٣٠ - بنك فيصل الإسلامي المصري (باعتباره نموذجًا لبنوك فيصل الإسلامية) .

١٣١ - المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية (مصر) .

١٣٢ - بيت التمويل الكويتي (الكويت) .

١٣٣ - مصرف قطر الإسلامي (قطر) .

١٣٤ - بنك دبي الإسلامي (دبي) .

١٣٥ - بنك البحرين الإسلامي (البحرين) .

١٣٦ - البنك الإسلامي السوداني (السودان) .

١٣٧ - بنك البركة السوداني (السودان) .

١٣٨ - بنك التضامن الإسلامي (السودان) .

١٣٩ - دار المال الإسلامي (جزر البهاما - وسويسرا) .

١٤٠ - بنك التقوى (جزر البهاما) .

١٤١ - بيت التمويل الإسلامي العالمي (لكسمبورج) .

١٤٢ - المصرف الإسلامي التجاري التعاوني (بنجلاديش) .

١٤٣ - البنك الإسلامي الماليزي (ماليزيا) .

مراجع في القانون باللغة الفرنسية :

A- OUVRAGES G N RAUX:

144 - ESCARRAL (J) el RAULT (J) principes de Droit Commercial. T.1.paris 1936.

145 - HAMEL (J). LAGARDE (Q)et jAUFFRET:Droit Commercial: paris 1980.

146 - RIPERT EL ROBLOT: Droit Commercial .paris. 1986.

B- OUVRAGES SP CIAUX ET TH SES:

147 - ADAM (H.T): Etablissement public Internationaux. Paris 1957.

148 - lui m me: Les Organismes Internationaux SP cialis S.Vol.1.2, Paris 1965.

149 - BECANE (J.C.) La Banque Europ ene D' investissement, th seToulouse 1964.

150 - GANVALDA (CH) et STOFFLET (J): Droit de Banque, paris 1974.

151 - LIBBRCHT (E): Enterprises Caract re Juridiquement International. th se Gen ve (Leiden 1972).

152 - SABA (J); L'Islam et la Nationalit th se paris 1931. (154)- VASSEUR(M): L'Etat Banquier D'affaires, paris 1962.

C- ARTICLES

153- BERLIOZ (G): La Crise Iranienne et les Euro - Cr dits Article publi e en ; les Euro - Credits, Collooque pr pare par; BLAISE (J), FOUCHARD (PH) et KAHEN (PH), Paris 1981.

154 - CHEMINADE (Y); Nature Juridique de la fusion de la fusion des Soci t sAnonymes, R.t.D. Com .1970.

155 - DURAN (p.); L'a Nattion Juridique de l'a Fusion des Soci t sAnonymes, R.T.D.Com. 1970.

156 - DURAN (P.) ; L'a Notion Juridique, d L'entreprise, Travaux de L'association Henri CAPITANT, Tome3, paris 1948.

157 - HAMEL (J); Le Droit du Banquier de Refuser l'ouvertue D'un Compte, R. Banque 1955.

158 - LAMBERT (ED); Son Rapport au Congr International DE Droit Compar, R. Alqanon wal Iqtisad, Facult de droit du Cairo, 1932.

159 - LYON - CAEN (G); La Doctrine de L'entreprise Article Publi e en : Dix ans de L'entreprise . paris 1987.

160 - MARCILHACY (PH): Les Titres Participatifs en ECU, RD. des Affaires Internationales, 1985.

161 - MARTIN (G) : La Notion au Fusion R.T.D. Com. 1978.

• • •

القيادة الإدارية في الإسلام

تأليف

عبد الشافي محمد أبو الفضل

الفَصْلُ الأَوَّلُ : القيادة الإدارية ومقوماتها وعناصرها القيادية في الفكر الإداري المعاصر

المَبْحَثُ الأَوَّلُ

موقف نظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر من حقيقة القيادة الإدارية

مقدمة :

إن هذا البحث يقوم على فرض أوَّلي مفادُه : أن هناك اختلافًا وتباينًا في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية ، وحقيقة مقوماتها ، وعناصرها القيادية ، وأن هذا الاختلاف والتباين مرده إلى قصور كل من : مناهج البحث ، وعمليات القياس التي يستخدمها الفكر الإداري المعاصر للوقوف على حقيقة القيادة الإدارية ، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية ، ولا شك أن السعي للتحقق من صحة هذا الفرض ، يستوجب منا باديءَ ذي بدء التثبت من هذا الاختلاف والتباين في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية ، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية .

وفي هذا الصدد يمكن القول : أن الفكر الإداري المعاصر بالرغم من هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية السابق الإشارة إليها ، لم يستطع أن يهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة ؛ بل المشاهد أن هذا الفكر قد أفرز لنا عددًا من نظريات القيادة المتباينة التي راحت كل منها تدعي تفسيرًا لنشأة وظهور القيادة يختلف ويتباين عن تفسيرات غيرها من النظريات ، ونستطيع في هذا الصدد أن نجمل هذه النظريات - بالرغم من تباينها - في ثلاثة مداخل رئيسية - أو عامة - يمكن أن

تنظم تحتها الغالبية العظمى من هذه النظريات ، وتلك المداخل هي :

المدخل الأول : مدخل السمات .

المدخل الثاني : مدخل المواقف .

المدخل الثالث : المدخل المشترك .

وسوف نتناول في إطار هذا الفصل : الاتجاه الأساسي لكل مدخل من هذه المداخل في تفسيرها لنشأة وظهور القيادة ، والإشارة إلى أبرز نظريات القيادة التي تنتظم تحت كل مدخل من هذه المداخل الثلاث ، ثم نُتبع ذلك بتحليل وتعليق عن أهم دلائل ونتائج هذا الاختلاف ، والتباين في مواقف نظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر من حقيقة القيادة الإدارية ، ثم ننهي هذا الفصل ببيان موقف الفكر الإداري المعاصر من تعريف القيادة .

أولًا : موقف مدخل السمات ونظرياته من حقيقة القيادة الإدارية :

إن أبرز ما يميز مدخل السمات (The Traits Approach to Leadership) في تفسيره لنشأة القيادة ، أنه يُرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته ، وخصائصه الجسمية ، والعقلية ، والنفسية ، والاجتماعية [١] ، أمَّا فيما عدا ذلك فإن أنصار المدخل يختلفون حول كم ونوع ، وأهم السمات والخصائص القيادية ، كما يختلفون أيضًا حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة ، وهذا المدخل يعتبر في الفكر الإداري من أقدم المداخل التي انحاز إليها الفكر الإداري في دراسته ، وتفسيره لحقيقة نشأة القيادة الإدارية ، ونستطيع أن نتبين العديد من النظريات القيادية التي سلكت هذا المدخل في دراستها وتفسيرها للقيادة ، وإن اختلف بعد ذلك مواقفها فيما عدا ذلك ، ولعل من أشهر تلك النظريات :

أ – **نظرية الرجل العظيم** : (The Great Man Theory) : إن الجذور الأولى لهذه النظرية ، تعود لعهود الإغريق والرومان ؛ حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة ، وأنهم قد

---

(١) د. حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعي ، القاهرة ، عالم الكتب ، (١٩٧٧م) ، (ص ٤ ، ٢٧٠) .

Koontz, Harold & Others, Principles of Management, N.Y : McGraw - Hill, 7th ed., 1980, p, 6694.

وُهبوا من السمات والخصائص الجسمانية ، والعقلية ، والنفسية ما يعينهم على هذا [١] ، ولقد اختلفت المواقف ، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص ، وأهمية كل منها ، وتنطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ، ومن أمثلتها [٢] :

١ – **نظرية الأمير** : (The Prince Theory) .

٢ – **نظرية البطل** : (The Hero Theory) .

٣ – **نظرية الرجل المتميز** : (The Superman Theory) .

ويعتبر فرنسيس جالتون [٣] من أبرز الدعاة لتلك النظرية ، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية ؛ تأييدًا لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة ، وقد كان للدراسة التي قام بها جالتون في عام (١٨٧٩م) تأثيرًا كبيرًا على عدد من الباحثين والمفكرين ، الذين تبنوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداءً من : وودز (woods) في عام ١٩١٣م) [٤] ، وانتهاء : بجنينجز (Jennings) في عام (١٩٦٠م) [٥] ، ولقد قام (Woods) بدراسة عن الظروف القيادية لـ (١٤ أمة) عبر فترات امتدت من خمسة إلى عشرة قرون . ونخلص من تلك الدراسة في النهاية إلى أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة وتشكلها طبقًا لهذه القدرات القيادية .

أمّا جنينجز (Jennings) فقد قام في عام (١٩٦٠م) بعمل مسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة ، وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم ؛ حيث قدم نموذج الأمير وأمثلة له [٦] ، ثم قدم نموذج البطل وأمثلة له [٧] ، كما قدم نموذج الرجل المتميز وأمثلة له [٨] .

ونستطيع القول – على ضوء ما سبق – أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من

---

(١) Ibid., pp. 664 - 665.

(٢) Jennings, E.E., An Anotomy of Leadership : Princes, Heroes, Superman, N.Y. : Harper, 1960, pp. 1 - 169.

(٣) Gdlton, F., Hereditary Gineus, N. Y., Appleton, 1870, English Men of Science : Their Nature and Murture, N. Y., Pletonoentery, 1890.

(٤) Wood., The Influence of Monarchs, N. Y., : Macmillon 1913.

(٥) Jennings E.E., op. cit.

(٦) Ibid., pp. 32 - 69.

(٧) Ibid., pp. 0 - 121.

(٨) Ibid., pp. 122 - 146.

قِبَل الباحثين والدارسين على مدار فترات طويلة خلال هذا القرن ، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية (الفسيولوجية) والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام ؛ وبالرغم من ذلك ، فإن هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية ، هذا بالإضافة إلى نمو وذيوع آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية التي تعارض الاتجاه السابق ، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية ، وأن القادة يُصنعون ولا يولدون قادة [١] .

ب – **نظرية السمات** : (Treaits - Theory) : تذهب هذه النظرية إلى أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة ، وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها ؛ ومن ثَمَّ فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعي ذلك نظرية الرجل العظيم .

أمَّا نوع وكم وأهم تلك السمات القيادية ؛ فقد اختلفت على ذلك ، فهناك العديد والعديد من الآراء ، والأبحاث ، والدراسات ، ولكل منها مواقف مختلفة ومتباينة في هذا الخصوص [٢] ، فمن هؤلاء الأنصار من يرى أن أهم تلك السمات يتمثل في الصحة الممتازة ، والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة ، وبقدرة الحكم على الأشياء ، وغريزة الولاء للجماعة ، ومنهم من يرى أن أهم سمات القيادة الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي ، والسلوكي ؛ بالإضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم ؛ ومنهم من اهتم بسمة الذكاء وأعطاها أهمية كبيرة ، ومنهم من اهتم بسمة المرح ؛ حيث القدرة على تلطيف جو ومناخ التعامل بين الجماعة والقائد .

كما قدم ارادوي تيد (Tead) في كتابه « فن القيادة » [٣] قائمة بسِمَات أوصاف عشرة لا بد من توافرها لنجاح القيادة ؛ وهي :

الطاقة البدنية والعصبية ، والشعور بالغرض ، والاتجاه ، والحماس ، والشغف بالعلم ،

---

(١) Koontz, Herold & others, op. cit. pp. 665.

(٢) Koontz, Herold & others, op. cit. pp. 665 - 666.

Ficher, Victor B. Effective Supervision, Columbus, Ohio : Charles E. Merrill Publish Company, 1965, pp. 1920.

(٣) Tead, O., The Art of Leadership, N.Y : MaGraw - Hill, 1935.

والصداقة ، والمودة ، والكمال والتكامل ، والأمانة ، والحكم ، والمهارة الفنية ، والبت في الأمور ، والحسم ، والذكاء ، والمهارة في التعليم ، والإيمان ، وقد أفرد لتلك الصفة الأخيرة أكثر من فصل في كتابه .

كما قدم كليليان (Killian)[١] أكثر من قائمة بالصفات الضرورية لنجاح القيادة .

ونستطيع أن نتبين أن معظم الدراسات في الفترة السابقة عن عام (١٩٤٩م) - بل ولفترة قريبة جدًّا - كانت تركز جهودها نحو تحديد نوعية تلك السمات القيادية ، ولكن الغريب في الأمر ، أن الفكر الإداري قد فشل أيضًا في ظل هذه النظرية في الخروج بموقف موحد حول ماهية تلك السمات القيادية ، وقد قام (Stogdill)[٢] بإجراء دراسة مسحية مقارنة لكافة السّمات القيادية التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث التي تمت خلال الفترة من (١٩٠٤ - ١٩٤٧م) .

وقد بدأ بالإشارة إلى الطرق والوسائل التي اتبعت في إجراء هذه البحوث والدراسات ، ثم تناول مدى التباين والاختلاف حول بعض السمات ، ومدى الاتفاق حول بعض السمات الأخرى ، ولقد خصص لذلك الفصل الخامس من كتابه .

كما قام بإجراء دراسة مماثلة عن البحوث والدراسات التي تمت خلال الفترة من (١٩٤٨م - ١٩٧٠م) خصص لها الفصل السادس والسابع ؛ ونظرًا لأهمية هذه الدراسات ، فسوف نقوم بتناولها ، وبيان نتائجها ، والتعليق عليها بشكل تفصيلي في موضع آخر من هذه الرسالة .

ورغم كل هذا الجهد ، والدراسات ، والأبحاث من جانب الفكر الإداري وفق مدخل السمات طوال تلك السنوات ؛ فإن هذا الفكر قد واجه من بين أنصاره من يتنكر لكل هذا الجهد ، ويقول عن مدخل السمات :

« إن دراسة سمات القائد لم يكن مدخلًا مثمرًا لشرح وبيان حقيقة القيادة ، فليس كل القادة يمتلكون كل هذه السمات ، كما أن كثيرًا من غير القادة يمتلكون معظم أو كل هذه السمات » ، ناهيك عن الاختلاف حول الكم الضروري من كل سمة ،

---

(١) Kilian, Ray A., Manvoers Mist Lead, N. Y : American Management Assiociations, 1979. pp, 16 - 37.

(٢) Stogdill, R. M., op Cit, pp. 35 - 82.

واللازم لنجاح القيادة ، ناهيك أيضًا عن اختلاف كثير من هذه الدراسات حول تلك السمات ، وتعريفها ، وحول مدى ارتباطها بالنماذج والأمثلة القيادية الفعلية .

وليس هذا رأينا الخاص ؛ بل هو رأي لأحد الباحثين المتخصصين من رجال الفكر الإداري وهو : كونتز (Koontz)[١] ، وهذا رأي مفكر آخر من المتخصصين في هذا المجال وهو : جنينجز : (Jennings) [٢] ؛ حيث يقول :

« إن خمسين سنة من الدراسات والبحوث قد فشلت في تقديم سمة شخصية واحدة من سمات القيادة - أو مجموعة منها - يمكن أن تستخدم في التمييز بين القادة وغير القادة » ، وهذا نص كلماته :

"Fifty years of study have failed to produce one personality or set of qualities that can be used to discriminate between leaders and no leaders".

وإذا كان البعض يقول هذا ، فإن هناك آخرين يقولون خلاف ذلك ؛ حيث يرون أن هناك سمات محددة لها مرتبطة بالقيادة الفعالة ، وإن كان هذا البعض الأخير يختلفون فيما بينهم حول تلك السمات ، كما يختلفون حول أمية كل سمة من تلك السمات ، وقد سبق أن أشرنا إلى ذلك .

ومن ثَمَّ يتبين لنا على ضوء ما سبق أن موقف الفكر الإداري حول حقيقة القيادة على ضوء المفهوم الذي تقدمه نظرية السمات - ليس موقفًا واحدًا ؛ بل مواقف متعددة متباينة ، وتصل إلى حد التعارض في بعض الأحيان ، ولعل هذا التعدد والتباين في المواقف والآراء حول نظرية السمات ، ومن قبلها نظرية الرجل العظيم هو الذي دعى البعض إلى التخلي عن مدخل السمات ، والأخذ بمدخل المواقف ونظرياته كأساس لتفسير حقيقة القيادة .

ثانيًا : موقف مدخل المواقف ونظرياته من حقيقة القيادة الإدارية : (The situational Approach to Leadership) :

ولعل أبرز ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة أو ظهور القيادة إلى عوامل خارجية - غير ذاتية - لا يملك القائد إلَّا سيطرة قليلة عليها ، أو لا يملك عليها أي سيطرة ؛ وعلى

---

(١) Koontz K Harold & Others, op. cit.P.665.

(٢) Ibid., p, 665. Jennings, E.E. The Anatomy of Leadership, Management of Personal Quarterly, 1961, Vol. I, p, 2.

ذلك فالمعول الأساسي والرئيسي لظهور أية قيادة يعود إلى طبيعة وظروف الموقف البيئي وما يحيط به وما يتضمنه من عوامل وعناصر موقفية وبيئية هي بطبيعتها عرضة للتغير والتحول من فترة لأخرى ومن موقف لآخر ؛ ومن ثم فقد ساد الاعتقاد بأن القادة هم نتاج مواقف محددة ، وعلى ذلك فقد تزايدت الأبحاث والدراسات التي أخذت بهذا الاتجاه ، خاصةً من جانب أولئك الذين لم يقتنعوا بنتائج بحوث ودراسات مدخل السمات ، وخاصةً بعد ما تبين لهم أن مدخل المواقف أكثر إقناعًا في تفسير نشأة كثير من القيادات على مدار التاريخ ، على ما بين هذه القيادات من تباين في الصفات والسمات ، ومن هؤلاء (هتلر) في ألمانيا ، و (موسوليني) في إيطاليا ، و (روزفلت) في الولايات المتحدة في الثلاثينات من هذا القرن ، وظهور قيادة (ماوتستونج) في الصين ، وسطوع نجمه فيما بعد الحرب العالمية الثانية ؛ فكل من هؤلاء القادة - بالرغم من اختلافهم في السمات - إنما هم نتاج تلك العوامل والظروف البيئية التي سادت الموقف إبان الفترة التي تولوا فيها القيادة ، أمَّا ماهية ، وكم ، وأهمية تلك العوامل ، والعناصر الموقفية التي تؤثر في نشأة وظهور القيادة ، فإن المؤيدين لهذا المدخل يختلفون حول هذه العناصر الموقفية وأهمية كل منها ، ومن هنا نشأت نظريات مختلفة تعكس اختلاف المواقف حول تلك العناصر والعوامل البيئية الموقفية وأهمية كل منها ، ومن ذلك :

أ - **نظرية التابعين** (The Follower Theory)[1] : حيث يرى القائلون بهذه النظرية بأن الأفراد يميلون لتسليم زمام قيادتهم ، واتباع الشخص الذي يعتقدون فيه - بحق أو بغير حق - أن لديه القدرة على تحقيق رغباتهم الشخصية ، وعليه فتولِّي شخصٍ ما قيادة جماعة من الجماعات رهن بنظرة أفراد تلك الجماعة لذلك الشخص ، واعتقادهم بأن ذلك الشخص أكثر تقديرًا لرغباتهم ، وأكثر حرصًا على مصالحهم ، وأكثر قدرة على تحقيق أهدافهم ، وإشباع رغباتهم ؛ وعلى ذلك يتضح لنا أن المعول الأساسي والرئيسي لنشأة وظهور القيادة وفق هذه النظرية هم التابعون (أعضاء الجماعة) .

ب - **النظرية الموقفية** (The Situational Theory) : ويطلق عليها البعض (The Environmental Theory)[2] ، وهذه النظرية تختلف عن سابقتها في أنها ترى أن

---

(١) د. خميس السيد إسماعيل ، القيادة الإدارية ، مرجع سابق ، (ص ٤٥ ، ٤٦) .
Koontz, Harold & others, op. cit, P. 666.
(٢) Stogdill, R.M., op. cit., p, 18.

المعول الرئيسي في ظهور القادة لا ينحصر فقط في الاستجابة لاحتياجات ورغبات ومصالح أفراد الجماعات المنقادة ؛ بل ترى أن هناك أبعادًا متعددة في أي موقف هي العامل الرئيسي في تحديد ، وإفراز القيادة في ظل هذا الموقف [١] ، وعلى ذلك فلكل موقف - طبقًا لمفهوم تلك النظرية - متطلبات القيادية ، والشخص الذي يملك قدرًا أكبر من المهارات ، والقدرات التي تستجيب لمتطلبات هذه الأبعاد والعناصر والعوامل الموقفية سوف يكون هو أنسب الأشخاص لتولي القيادة في ظل هذا الموقف ؛ ومن ثَمَّ سوف تكون فرصته أكبر ، فيتولى قيادة تلك الجماعة الموقفية .

أمَّا عن ماهية تلك العوامل الموقفية ، وأهمية كل منها في تحديد وإبراز القيادة فتتعدد المواقف وتتباين ، فهناك من يرى أن نمط أو نوع القيادة المقبول من الجماعة موضوع القيادة - يتحدد على ضوء طبيعة ، وظروف هذه الجماعة ، وطبيعة وظروف المشاكل التي يجب أن تحل [٢] ، كما أن هناك من يرى أن للعناصر الموقفية الثقافية أهمية كبرى في تحديد ، وإبراز القيادة في أي موقف من المواقف [٣] ، وهناك من يرى غير ذلك ، فإذا أردنا أن نقف على حقيقة القيادة من بين كل هذه الآراء والمواقف شق علينا الأمر ، وقريبًا من هذه النظرية تقف النظرية الوظيفية (The Functional Theory) .

والقيادة وفق هذه النظرية لا تتعلق بشخص ما في حد ذاته ، بل هي وظيفة تؤدى ؛ حيث يتطلب الموقف القيادي أنواعًا محددة من الإجراءات ، والأعمال ينبغي تأديتها ؛ وعلى ذلك ، فالقيادة هي القيام بتلك الأعمال أو الوظائف التي يتطلبها الموقف ، وكذلك فن القيادة وفق هذا المفهوم لا تعني القائد ؛ فالقائد هنا إن هو إلَّا أداة يتم من خلالها تنفيذ هذه الإجراءات المؤدية إلى تحقيق الحل الملائم طبقًا لمتطلبات الموقف القيادي [٤] ؛ حيث يسهم في تحديد ، وتوزيع الأدوار على أعضاء الجماعة والتنسيق بين هذه الأدوار ، بهدف مساعدة الجماعة على تحقيق المَهَام الموكولة إليها أو الأهداف التي تبغي تحقيقها .

---

(١) Koontz, H. & Others, op. cit., p, 666.

(٢) Bogardus, E.S., Essentials of social Psychology, Los Angeles, University of Southern California Press, 1918.

(٣) Schneider J., The Cultural Situation as acondition for The Achievement of Fame, Amer Social, Review, 1937, p, 2 pp 480 - 491.

(٤) Murphy, A.J., A Study of The Leadership Process, Amer social : Review, 1941. p. 6 pp. 674 - 687.

وهناك من يرى [١] أن الحروب وغيرها من المواقف الحرجة أو الأحداث المفاجئة قد أتاحت ، وهيأت الفرصة لبعض الأشخاص المغمورين لأن يتولوا زمام القيادة ، وأنه لولا هذه المواقف لكان من الممكن أن يظلوا مغمورين يحجبهم عن القيادة الروتين اليومي للحياة ، وقد يظن البعض منا أن هذا يقوي ويدعم نظريات القيادة الموقفية ، ولكن يحد من هذا أن ذلك الترابط بين الموقف وظهور القائد لم يكن مطرد الحدوث في جميع الحالات ؛ فالملاحظ أن هناك حالات تضمنت عديدًا من المواقف الحرجة ، ومع ذلك فلم تسفر تلك المواقف عن ظهور القيادات القادرة على تولي زمام تلك المواقف .

وعلى ذلك فليس الموقف في حد ذاته هو العامل الأساسي أو الرئيسي في ظهور القيادة ، ولكن لعل توافر الأشخاص ذوي القدرات القيادية ، والقادرين على مجابهة تلك المواقف له دوره وتأثيره أيضًا في ظهور القيادة ، كما أن هناك من يضيف إلى ذلك [٢] أن الأنماط القيادية الناجحة التي تولت قيادة توجيه تلك الجماعات في الظروف والفترات السابقة لها تأثير كبير في تحديد المواصفات والشروط القيادية المطلوبة ؛ ومن ثَمَّ فإن لها تأثيرها في تحديد وظهور القائد التالي لها .

وعلى ذلك فليس الموقف الحالي وحده ، ولكننا نستطيع أن نضيف أن للاعتبارات والظروف التاريخية تأثيرها أيضًا في اختيار وتحديد وظهور القائد ، ولقد كان لهذه الاعتبارات ، بالإضافة إلى تعقد العناصر والعوامل الموقفية ، والاختلافات في مواقف المؤيدين لمدخل المواقف حول ماهية تلك العناصر الموقفية ، واختلافهم حول مدى أهمية كل منها في تحديد وإبراز القيادة ؛ فلقد كان لكل هذه الاعتبارات تأثرها في تشكك جانب من المفكرين في مدى دقة هذا المدخل ، ومدى صلاحيته لتفسير حقيقة القيادة ، وقد أوقع هذا التشكك الفكر الإداري في حيرة ، خاصةً أنه سبق للبعض أن تشكك في مدخل السمات ، وفي مدى صلاحيته لتفسير حقيقة القيادة ، ولقد كان المخرج الذي تصوره الفكر الإداري للخروج من هذا المأزق هو محاولة التوفيق بين المدخلين : مدخل السمات ومدخل المواقف ؛ ومن ثَمَّ عرف الفكر الإداري المدخل المشترك في تفسير حقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها .

---

(١) Stogdill, R.M. op. cit., p, 18.

(٢) Person, H.s., Leadership as Responces to Environment Educ., No. 6., 1928 pp. 9 - 21.

ثالثًا : موقف المدخل المشترك ونظرياته من حقيقة القيادة الإدارية : (The Trait The Situational Approach to Leadership) :

إن أبرز ما يميز هذا المدخل في تفسيره لحقيقة القيادة أنه يرجع نشأة أو ظهور القيادة إلى شخصية القائد ، وسماته ، وخصائصه ، كما يرجعها أيضًا إلى عوامل خارجية ترتبط بطبيعة وظروف الموقف البيئي ، وعلى ذلك فهذا المدخل في تفسيره للقيادة يأخذ بكل من المدخلين السابقين : السمات والمواقف ، ويرى أن نشأة أو ظهور القيادة يتحدد على ضوء الموقف الذي يحدد المواصفات القيادية التي تستجيب لمتطلبات هذا الموقف ، كما يتحدد في ذات الوقت على ضوء مدى توافر السمات القيادية في الأفراد في ظل هذا الموقف ؛ وعلى ذلك فليس للموقف وحده ، وليس لتوافر الشخصية القيادية وحدها تأثيرًا كبيرًا في ظهور ونشأة القيادة ، بل العبرة بهما معًا ؛ فالقيادة وفق هذا المدخل تتوقف على الشخصية والموقف وظروفه ، وعلى التفاعل بينهما ، فهي ما سبق أن أشرنا تقف في موقف وسط بين المدخلين السابقين .

ولقد أسفر هذا المدخل عن عديد وعدبد من النظريات التي راحت جميعها تحاول تفسير القيادة في إطار هذا المدخل ، ولكن حسب اجتهاد ووجهة نظر كلٍّ منها ، في تحديدها لماهية تلك السمات القيادية أو العناصر الموقفية ، ومدى أهمية ودور كل منها في نشأة وظهور القيادة ، ولقد تناول ستوجديل (Stogdill) [(١)] في كتابه الشامل عن القيادة عديدًا من هذه النظريات ؛ ولعل من أهم تلك النظريات :

أ - النظريات الموقفية الشخصية : (Personal - Situation Theory) :

حيث يرى أنصار ذلك الاتجاه أنه لفهم القيادة ينبغي علينا ألا نغفل تأثير التفاعل بين القائد وعناصر الموقف القيادي ، ولعل هذا هو جوهر هذا الاتجاه ، أمَّا فيما بعد ذلك فتتباين اهتماماتهم ؛ حيث تتركز حول جزئيات يرى كلٌّ منهم أنها جديرة بالاهتمام .

فهناك من يرى وجوب الاهتمام بالسمات العملية والعقلية والعاطفية للأفراد في ذات الوقت الذي نهتم فيه بالظروف الموقفية السائدة التي يتعامل معها وفي ظلها الأفراد [(٢)] .

---

(١) Stogdill, R.M., op. cit., pp. 18 - 23.

(٢) Westburth, E. M., A point of View : Studies in Leadership, Soc. Psychology., p, 25, pp. 418 - 423.

وهناك من أصحاب هذا الاتجاه - أيضًا - من أولى اهتمامه لتوضيح وظيفة القيادة وفق هذا الاتجاه ، حيث يرى أنها تتلخص في مساعدة الجماعة على اكتشاف السبل والوسائل التي بها - وعن طريقها - يمكن تحقيق أهداف موجودة ومتفق عليها ، وكذلك مساعدة الجماعة على التمسك بأهداف متفق عليها [١] .

وهناك من رأى أن فهم حقيقة القيادة يتطلب منا أن نوجه اهتماماتنا نحو التعرف على سمات ، ودوافع القائد ، كفرد وإنسان ، وأبرز ملامح وخصائص الدور الذي يلعبه أو يؤديه كقائد ، وتصورات وأفكار الجماهير المنتخبة التي تحيط به ، ودوافعهم لمتابعته ، وكذلك مضمون الموقف الذي يشمله ويحتويه هو وتابعيه [٢] .

ب - النظرية التفاعلية : (Interactional Theory) : ويرى أنصار هذه النظرية أن ظهور ، ونشأة القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية ، وهي : شخصية القائد ، وأفراد الجماعة ، وطبيعة الجماعة وخصائصها ، والعلاقات بين أفرادها ، والعوامل الموقفية والبيئية [٣] ، وعلى ذلك ، فالقيادة - وفق هذه النظرية - هي نتاج عملية تفاعل اجتماعي تتم بين القائد ، والمتغيرات الرئيسية المشار إليها هنا ، وعلى ذلك فإن هذه النظرية تعطي اهتمامًا بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ، ومدى إدراك الآخرين له ، وإدراك كلٍّ من القائد والآخرين للجماعة وللموقف [٤] .

حـ - النظريات التبادلية في القيادة : (Exchange Theories to Leadership) :

وقد قاد هذا الاتجاه وما تفرع عنه من نظريات مجموعة الباحثين ، ورجال الفكر الإداري المتخصصين [٥] ؛ فقد قاموا بتأسيسه انطلاقًا من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلَّا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح آخرين ، ما دام هناك آخرون يقومون في المقابل

---

(١) Case, C.M., Leadership and Conjunture Social, Soc. Res. 1933, p, 17, pp. 510 - 513.

(٢) Gerth H. & Mills C.W, A sociology Note on leadership in J. E Hulett & R. stogher problems insocial psychology. Utgana : Univeristy of Illinois press 1952.

(٣) د. سيد خير الله ، القيادة الإدارية ، مفهومها وأنماطها ، القاهرة ، المعهد القومي للإدارة العليا ، (١٩٨٦م) ، (ص ١١) .

(٤) د. سيد خير الله ، المرجع السابق ، (ص ١١) .

(٥) Stogdill, R. M., op. cit pp. 22 - 23.

بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء ، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة ما دام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة ، ويرى بلو (Blau) [١] على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم ، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ، ومعاونته لهؤلاء الأعضاء ، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد كثيرًا كما يستفيد أعضاء الجماعة من اتباع نصائحه الجيدة والمتميزة ، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيدًا من الإمكانيات القيادية .

أمّا جاكوبس (Jacobs) [٢] ؛ فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي ، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة ، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة ، والمركز ، والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ، ومساهماته المتميزة ، والفريدة من أجل تحقيق أهدافها ، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يرتكز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكولة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر ؛ فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين ، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة .

تلك هي نظرة إجمالية وعامة على أهم مداخل ، ونظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر ، ومنها يتضح مدى الاختلاف ، والتباين في تفسيرات ، ومواقف هذه النظريات من حقيقة القيادة الإدارية - بل والأكثر من هذا - إننا نود أن نلفت النظر إلى أمر آخر ألا وهو تزامن هذه النظريات ، أي أن هذه النظريات القيادية بالرغم من أنها جميعها تسعى للوقوف على حقيقة القيادة ، وبالرغم من أن سعيها هذا قد انتهى بها إلى الوقوف في مواقف مختلفة ومتباينة من حقيقة القيادة ، بالرغم من هذا وذاك ؛ فإن هذه النظريات المختلفة والمتباينة قد وُجِدت ، وتعايشت مع بعضها البعض على امتداد فترات زمنية متزامنة ؛ بمعنى أن ظهور أي نظرية جديدة لم يكن يتبعه حتمًا اختفاء أو سقوط النظرية أو النظريات السابقة عليها في الظهور ، إنما كان يعني في أغلب الأحوال إضافة

---

(١) Blau, P.M., Exchange and Power in social Life. N.Y., Willey, 1964.

(٢) Jacobs, T.O., Leadership and Exchange in Formal Organizations, Alexandria, VA : Human Resources Organization, 1961.

لما هو موجود وقائم من نظريات قيادية ، ولقد ترتب على هذا أن تواجدت وتزامنت هذه النظريات من ناحية ، وأدى هذا إلى أن كل نظرية جديدة إنما كانت تعني زيادة الطين بِلة - كما يقولون - حيث كانت تمثل تعميقًا لمدى هذا الاختلاف ، والتباين القائم في موقف الفكر الإداري المعاصر من حقيقة القيادة ، ومن الطبيعي أن كل نظرية من هذه النظريات كانت تظهر ويظهر معها المؤيدون لها الذين يرون في تفسيرها لحقيقة القيادة الصواب ، وفي تفسيرات غيرها من النظريات الخطأ ، وطبيعي أن لدى كل منهم البراهين ، والأدلة والأسانيد التي تؤيد صحة دعواهم ، وبطلان دعاوى الآخرين .

ومن ثَمَّ فإننا لا نبالغ حين نقول : إن هذا الوضع قد جعل من الصعب - إن لم يكن من المستحيل - على الإنسان المنصف غير المنحاز لهذه النظرية أو تلك أن يقف على حقيقة القيادة الإدارية من خلال التحاكم إلى الفكر الإداري المعاصر ، وهذا هو واقع حال نظرياته .

ولعلنا الآن نستطيع أن ندرك مدى صدق تلك الكلمات لأحد رجال الفكر الإداري المعاصر وهو (Killian) حيث تضمنت إشارة واضحة إلى مدى الغموض المحيط بحقيقة القيادة الإدارية ، حيث يقول :

« إنه خلال الحرب العالمية الثانية ، وعندما كانت الأمة الأمريكية تواجه احتياجًا ملحًا لآلاف من القادة للعمل في كلٍّ من القوات المسلحة والصناعة ، اكتشف الجميع مع ظهور هذا الاحتياج ، بأنه لا يوجد أحد يعرف على وجه اليقين مكونات القيادة ، أو يعرف على وجه التحديد كيفية التعرف على الأشخاص القادرين على القيادة » .
وها هي نص كلماته :

" During World War II, When our nation was confronted with the need for thousands of leaders in both industry and the armed services, it was discovered that no one knew either what Leadership consisted of or how to identify potential Leaders [1] ".

رابعًا : نتائج ودلائل اختلاف وتباين مواقف نظريات القيادة من حقيقة القيادة الإدارية :

لعل أهم النتائج التي يمكن أن نستخلصها على ضوء هذا الواقع للفكر الإداري المعاصر هي :

---

(١) Killian, R.A., op. cit, p, 14.

أ - التثبت من أن الفكر الإداري المعاصر ليس له موقف موحد من حقيقة القيادة الإدارية ؛ بل إن له مواقف مختلفة ومتباينة ؛ بل والأكثر من هذا أن تلك المواقف متزامنة ، بالرغم من اختلافها وتباينها .

ب - أن هذا التزايد والتعدد في نظريات القيادة الإدارية التي أفرزها الفكر الإداري المعاصر ، إنما تحسب على هذا الفكر ولا تحسب له ؛ حيث إن ظهور أو إضافة أي نظرية مستحدثة لهذا الفكر إنما يسهم في مزيد من التعمية على حقيقة القيادة ، ما دام هذا التعدد والتباين المتزامن أمرًا مقبولًا من رجال الفكر الإداري المعاصر .

وفضلًا عن هذه النتائج ؛ فإننا نود أن نلفت النظر إلى أن تلك المداخل والنظريات القيادية المختلفة والمتباينة إنما هي بمثابة الإطار الفكري لظاهرة القيادة الإدارية ، ذلك الإطار الذي يمثل أحد الدعائم الأساسية التي تقوم وترتكز عليها كافة الأبحاث والدراسات القيادية .

ومن ثَمَّ فإن ذلك الإطار الفكري سوف يؤثر إلى حدٍّ كبير - إيجابًا وسلبًا - على نتائج أية أبحاث أو دراسات ، فتوافر الإطار الفكري السليم يعتبر ضرورة أساسية يجب أن تسبق أي فعل إرادي هادف للإنسان ، ومن ثَمَّ فإنه على قدر دقة وسلامة هذا الفكر تتوقف إلى حدٍّ كبير دقة وسلامة الفعل والتنفيذ .

وعلى ذلك ؛ فإن مثل هذا الخلل والقصور في الإطار الفكري لظاهرة القيادة الإدارية في الفكر المعاصر ، والمتمثل في هذا التعدد والتباين المتزامن في مداخل ، ونظريات القيادة الإدارية لا بد أن ينعكس ويؤثر إلى حدٍّ كبير على نتائج الأبحاث ، والدراسات القيادية التي استهدفت الوقوف على تعريف محدد للقيادة الإدارية ، وكذلك الوقوف على مقوماتها وعناصرها القيادية ، فتلك النظريات إنما هي بمثابة المنطلقات والأُطر الفكرية التي تحكم وتنظم وتوجه وتحدد مسار وخُطَى تلك الأبحاث والدراسات ؛ ومن ثَمَّ فإنه إذا ما اختلفت وتباينت تلك المنطلقات الفكرية ، فإنه من البدهي أن تختلف وتتباين تلك الأبحاث والدراسات القيادية تبعًا لاختلاف وتباين المنطلقات الفكرية لكلٍّ منها .

وبناءً على ما سبق ، فإن ذلك الاختلاف والتباين المتزامن في مداخل ونظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر يعد دليلًا يدفعنا للتشكك في قدرة الفكر الإداري المعاصر على :

أ - الاتفاق على تعريف محدد للقيادة الإدارية ، ناهيك عن الوقوف على التعريف الحقيقي لهذه القيادة .

ب - الاتفاق على مقومات وعناصر قيادية محددة يجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ؛ حتى يتمكن من تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية ، ناهيك عن الوقوف على المقومات والعناصر القيادية الحقيقية ، التي يكفل توافرها في القائد الإداري الرشيد تمكنه من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية ، من هذا المنطلق كان حرصنا على أن نتناول في الصفحات التالية موقف الفكر الإداري المعاصر من تعريف القيادة الإدارية ، وكان حرصنا أيضًا على تناول موقف هذا الفكر من المقومات والعناصر القيادية لهذه القيادة في الفصل التالي .

خامسًا : مواقف الفكر الإداري المعاصر من تعريف القيادة الإدارية :

لا شك أن الوقوف على تعريف واضح محدد ودقيق لأي ظاهرة من الظواهر يعتبر أمرًا ذا أهمية ، فإن توافر المفاهيم الصحيحة يعد من العوامل الرئيسية لاستقرار ونمو التفاهم والعلاقات الطيبة بين أفراد أي مجتمع ، ودرءًا لأية اختلافات تحدث بينهم ، كما أنه يعتبر ضرورة حيوية - وعلى قدر كبير من الأهمية - لتقدم البحث العلمي في كافة المجالات ؛ فتلك المنازعات والاختلافات في الآراء والمواقف ، ومن ثَمَّ الاختلافات في التطبيق إن هي إلَّا نتاج الاختلافات في تحديد مفاهيم الظواهر والأشياء ومدلول الكلمات والمصطلحات (١) ، ومن شأن أفراد المجتمعات الإنسانية أن يختلفوا في فهمهم ومفاهيمهم كنتاج لتباين بيئات وخبرات وقدرات كلٍّ منهم ، وتباين تأثر كلٍّ منهم بهذه البيئات والخبرات ، وإذا كان ذلك قد يكون مقبولًا من عامة الناس ، فإنه ليس كذلك بالنسبة للباحثين والعلماء وقادة الفكر ، والباحثين عن الحقيقة في أي مجال من المجالات ، فمثل هؤلاء يجب أن يستقوا مفاهيمهم من الحقائق الثابتة وحدها ، المعبرة عن الجوهر الحقيقي للأمور والأشياء التي يتصدون لوضع وتحديد مفهوم لها ، وليس من حق أي من هؤلاء أن يركن إلى تحديده هو لمفاهيم الأشياء ، ومدلول الكلمات والمصطلحات ؛ بل يجب أن يكون موضوعيًا في تحديده لتلك المفاهيم (٢) ، وأن يعمل

(١) د. محمد البهي ، تحديد المفاهيم أولًا ، القاهرة ، مطبعة الأزهر ، بدون تاريخ ، (ص ٣) .
(٢) المرجع السابق ، (ص ٤) .

على الوقوف على الحقيقة وحدها ومن مصدرها ، فالحقيقة لا تتعدد - والحقيقة ليست نسبية - كما يشيع كثير من الناس افتراءً عليها .

فإذا تم ذلك وانتهج كافة الباحثين ، والمفكرين هذا النهج والتزموا به ، توحدت مفاهيمهم ؛ واتفق مدلول الكلمات والمصطلحات لديهم ، فإذا لجأنا إلى الفكر الإداري المعاصر لنقف منه على تعريف ، ومفهوم القيادة الإدارية ، فسوف نواجه بعشرات - بل مئات من التعاريف والمفاهيم - حتى إن البعض يرى أنه ليس من الميسور الوقوف على تعريف واضح محدد .

وبالرغم من هذا الكم المتزايد من الأبحاث والدراسات ، فإن الفكر الإداري المعاصر ما زال يفتقر لوجود مثل هذا التعريف الواضح الذي يحوز على قبول عام - بل إن (Stogdill) يذهب لأبعد من ذلك ، حيث يرى أن الفكر الإداري المعاصر يضم تعريفات عديدة للقيادة - وأن هذه التعريفات يكاد يكون عددها يتكافئ مع عدد الأشخاص الذين حاولوا تعريفها [١] ، ولعل خير شاهد على ذلك هو تلك التعريفات التي تزخر بها المؤلفات ؛ والأبحاث العربية ، والأجنبية المعنية بالقيادة ، ولقد أرفقنا هنا نماذج من هذه التعريفات [٢] ، ولقد تضمن مرجع (Stogdill) وحده ما يقرب من المائة تعريف من تعاريف القيادة ، وبالرجوع إلى هذه التعريفات يتضح لنا مدى صعوبة الوقوف على تعريف واضح محدد للقيادة يحوز على قبول عام ، حيث تتباين تعريفات رجال الفكر الإداري للقيادة من واحد لآخر ، ولا شك أن هذه الاختلافات إنما تعكس :

أ - اختلاف المنطلقات الفكرية لرجال الفكر الإداري المعاصر في تعريفهم للقيادة :

فمما لا شك فيه أن تعدد وتباين وتزامن نظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر قد أسفر عن اختلاف وتباين المنطلقات والانتماءات الفكرية الإدارية المعاصرة تبعًا للنظرية التي انحاز إليها كل منهم ؛ ومن ثَمَّ فلقد جاءت تعريفاتهم لحقيقة القيادة الإدارية انعكاسًا لاختلاف وتباين نظريات القيادة التي انحاز إليها كلٌّ منهم ، ومن الأمثلة على ذلك :

---

(١) Stogdill, R.M., op. cit., p. 16.

(٢) انظر : مرفق رقم (٣) ، تعريفات القيادة المستقاة من المراجع العربية .
مرفق رقم (٤) ، تعريفات القيادة المستقاة من المراجع الأجنبية .

١ – وجود تعريفات تنهج في تعريفها للقيادة نهج نظرية السمات ، ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية :

– « القائد : هو ذلك الشخص الذي يحوز أعظم قدر ممكن من السمات والخصائص ، والصفات الشخصية المرغوبة » (١) .

– « القائد : هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة ، والمعبر عن رغبات أعضائها ؛ ومن ثَمَّ فهو يركز الاهتمام ، ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب » (٢) .

– « تنشأ القيادة : حينما تتوافر في فرد معين الشخصية المسيطرة إزاء آخرين تتوافر فيهم خواص الشخصية التابعة » (٣) .

٢ – وجود تعريفات تنهج في تعريفها للقيادة منهج نظرية المواقف ؛ ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية :

« القيادة : عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي ؛ حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف عامة مشتركة بأقصى عائد اقتصادي ، وأقل تكلفة اقتصادية في الوقت والعمل » (٤) .

« القيادة المباشرة : هي عملية التفاعل التي من خلالها يمارس القائد من خلال الاتصال الشفهي عادة التأثير على سلوك الآخرين ، وتوجيههم في اتجاهات معينة » (٥) .

٣ – وجود تعريفات تنهج في تعريفها للقيادة نهج النظريات المشتركة ؛ ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية :

---

(١) د. زكي محمد هاشم ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، القاهرة ، دار الكتب الجامعي ، (١٩٧٧م) ، (ص ٢٤٤) .

(٢) Stogdill, R.M., op cit., p, 7.

نقلًا عن : (Bernard, 1927) .

(٣) د. فتوح أبو العزم ، القيادة ، القاهرة ، معهد الإدارة العامة ، (١٩٦٦م) ، (ص ٢١) .

(٤) Stogdill, R.M., op. cit, p 13.

نقلًا عن : (Bellows, 1959) .

(٥) Ibid, p, 14.

نقلًا عن : (Gorden, 1955) .

- « القيادة : هي وظيفة موقفية وإن ظهورها يتم - جزئيًا على الأقل - استجابة لظروف ومتطلبات موقفية ، وأن المعول الأساسي في هذا الصدد هو تحديد تلك الشروط أو الخصائص القيادية التي إن توافرت في القائد تجعل التابعين له ينقادون له ، ويُقْبِلُون على تنفيذ قراراته وأوامره وتوجيهاته بكفاءة وفاعلية » .

ب - اختلاف المداخل التي انتهجها رجال الفكر الإداري المعاصر في تعريفهم للقيادة الإدارية : ولعل من الأمثلة الدالة على ذلك :

١ - وجود عدد من التعريفات تنحو نحو المدخل الغائي في تعريفها للقيادة ؛ حيث تركز على الغاية من القيادة ؛ ومن الأمثلة الدالة على ذلك التعريفات التالية :

- « إنها النمط القيادي الذي يتوافر له بُعدا التعاطف ، والمبادأة والتنظيم ؛ حيث يهدف البعد الأول إلى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية للمرؤوسين ، ويهدف البعد الثاني إلى تحقيق الأهداف الرسمية الخاصة بالمنظمة » (١) .

- « إنها سلطة أو فن عملية التأثير في الأفراد (المرؤوسين) ؛ من أجل حثهم على بذل الجهد عن رغبة من أجل تحقيق أهداف الجماعة » (٢) .

- « القيادة : هي النشاط الخاص باستمالة وإقناع الأفراد ، وحثهم على التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك » (٣) .

٢ - وجود عدد من التعريفات تنحو نحو المدخل الإجرائي في تعريف القيادة ؛ حيث تركز على الوسيلة الموصلة للغاية ، ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية :

- « القيادة : هي عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي ؛ حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف عامة مشتركة بأقصى عائد اقتصادي ، وأقل تكلفة اقتصادية في الوقت والعمل » (٤) .

- « القائد : هو ذلك العضو الذي يمارس وظيفة قيادية داخل التنظيم ، ويقوم بأعمال

---

(١) د. حنفي محمود سليمان ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، (١٩٨١م) ، (ص ٢١٠) .

(٢) Koontz, Harold and Others op., cit., pp, 661.

(٣) Ready, R.K., op. cit., p, 90.

(٤) Stogdill, R.M., op. cit., p, 13. (Bellows, 1959).

التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة » [١] .

- « القيادة : هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين ؛ لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة ، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة » [٢] .

٣ - وجود عدد من التعريفات تنحو نحو مدخل الماهية في تعريفها للقيادة ؛ حيث تركز على ماهية القيادة ، وكيفية ظهورها واستمرارها ؛ ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية :

- « القيادة : هي فن التعامل مع الطبيعة البشرية (الإنسانية) ؛ حيث أنها فن التأثير في مجموعة من الأفراد عن طريق : الإقناع ، والاستمالة ، وإعطاء وتقديم المثل من أجل حثهم على اتباع خط معين أو أسلوب معين في العمل ؛ ومن ثَمَّ فهي لا يجب أن تتشابه مع عملية الدفع أو السوق التي هي : فن أو أسلوب إلزام أو إجبار الأفراد بالقسر والقوة على اتباع خط معين في العمل » [٣] .

- « القيادة : هي محصلة أو نتاج ممارسة شخص ما (أ) أقصى قوة تأثيرية على شخص آخر (ب) مطروحًا منها أقصى مقاومة يمكن أن تصدر من (ب) في الاتجاه المعاكس » [٤] .

- « القيادة عملية تفاعل تتم بين شخص وبين أعضاء الجماعة ، وكل مُساهِم في هذا التفاعل يجب أن يلعب أو يقوم بدور من الأدوار ؛ ومن ثَمَّ فإن هذه الأدوار بداهةً يجب أن تختلف من شخص لآخر ، وأساس هذا الاختلاف والتباين في الأدوار يعود إلى عنصر التأثير ، وفيه نجد أن هناك شخصًا واحدًا - القائد - يؤثر بينما باقي الأشخاص -

---

(١) د. مصطفى صبحي الغيث ، القيادة الإدارية في العصر الحديث ، الإسكندرية ، جامعة الإسكندرية ، كلية الحقوق ، (١٩٨١م) ، (ص ١٨٠) .

(٢) د. خميس السيد إسماعيل ، القيادة الإدارية ، القاهرة ، مكتبة صبري أبو علم ، (١٩٧١م) ، (ص ٣٧) .

(٣) Stogdill, R.M., op. cit., p, 11.

نقلًا عن : (Opland 1948) .

(٤) Ibid, p, 12.

نقلًا عن : (French, 1958) .

أعضاء الجماعة - يستجيبون ويتقبلون مثل هذا التأثير »[١] .

جـ - اختلاف مناهج وأساليب البحث التي انتهجها رجال الفكر الإداري في تحديدهم لمفهوم القيادة : فهناك من استقصى مفهومه للقيادة بناءً على دراسات ميدانية انتهجت المنهج العلمي - الاستقرائي الميداني - حيث راحت تبحث عن النماذج القيادية وتخضعها للدراسة والبحث ؛ لنستخلص منها تعريفًا محددًا نظن أنه يعبر عن حقيقة طبيعة القيادة[٢] ، وهناك من انتهج في دراسته وتحديده لمفهوم القيادة المنهج الاستقرائي المكتبي ؛ حيث راح يجمع تعريفات القيادة التي توصل إليها من سبقه من الباحثين والكتاب سواء من انتهج منهم ذات نهجه ، أو من انتهج منهم المنهج العلمي - الاسقرائي الميداني - ، ثم اخضع هذه التعريفات للدراسة والتحليل ، وخَلُصَ منها جميعها إلى تعريف ارتضاه هو .

تلك هي من وجهة نظرنا أبرز العوامل والأسباب التي أدت لهذا التعدد والاختلاف والتباين في تعريفات القيادة ، والغريب في الأمر حقًّا أن كل من تصدى لتعريف القيادة انتهى - في الغالب الأعم من الحالات - إلى تعريف مغاير لتعريفات من قبله ، سواء منهم مَنْ انتهجوا ذات الإطار أو المدخل أو المنهج أو من خالفوهم في الإطار أو المدخل أو المنهج ، ونادرًا ما نجد باحثًا يقبل تعريفات من سبقه ، والغريب في الأمر أيضًا أن معظم هؤلاء الكُتَّاب والباحثين يعتقدون أو يظن كل منهم أنه قد غطى أو أبرز جانبًا مهمًّا ، أو كشف عن نقطة جوهرية تساهم في توضيح طبيعة حقيقة تلك القيادة[٣] ، والغريب في الأمر كذلك أن معظم هذه التعريفات بالرغم من تباين مداخلها واهتماماتها ؛ ومن ثَمَّ تباينها فإنها قد تواجدت وتزامنت معًا[٤] ، شأنها في ذلك شأن نظريات القيادة .

والأغرب من ذلك بعد هذا كله أن يشير (Stogdill) إلى أن القيادة قد تتضمن كافة هذه الاتجاهات أو العناصر أو الأمور التي أسفرت عنها هذه التعريفات العديدة[٥] ، وإن كنا لا نقره على ذلك ، فقد سبق لنا الإشارة إلى تلك التعريفات التي أوردها هو نفسه ،

---

(١) Ibid, p, 14.

نقلًا عن : (Gorden, 1955) .

(٢) سوف نتناول في الفصل التالي العديد من الدراسات التي انتهجت هذا المنهج في دراسة القيادة .

(٣) Stogdill, R.M., op. cit, p, 16.

(٤) Ibid, p, 16.

(٥) Ibid, p, 16.

وتنحو في تعريفها للقيادة نحو مدخل السمات ، وتعرف القيادة : بأنها مجموعة من السمات ، وفي ذات الوقت توجد تعريفات ثانية تنحو في تعريفها للقيادة نحو مدخل المواقف ، وتعريفات أخرى تنحو نحو المدخل المشترك الذي يجمع بين كل من مدخلي المواقف والسمات ، فكيف يتأتَّى أن تكون القيادة كل هذا في ذات الوقت ؟ وكيف يمكن التوفيق بين مدخل السمات ومدخل المواقف ؟ كما أن هناك تعريفات تُرجع نشأة وظهور القيادة إلى تباين وتمايز في الأدوار داخل الجماعة (١) ، كما أن هناك تعريفات أخرى تُرجع نشأة القيادة وظهورها إلى تباين وتمايز في القُوى داخل الجماعة (٢) ، فكيف يمكن التوفيق بين هذه التعريفات ؟ وكيف يمكن كذلك التوفيق بينها وبين باقي التعريفات ؟

وقد يطالبنا البعض بوضع تعريف للقيادة وفقًا لما تعارف عليه الباحثون خاصة وأننا قد توافر لنا هذا القدر من التعريفات العديدة ، واستخلاص تعريف محدد يمثل قاسمًا مشتركًا للعناصر القيادية المشتركة التي اشتملت عليها هذه التعريفات ، ونحن نتحفظ تجاه هذا المنهج في البحث ؛ نظرًا لأنه يستغنى باستقراء آراء الخبراء والباحثين عن استقراء مفردات ونماذج الظاهرة موضع البحث - ظاهرة القيادة - ، وهذا الاستغناء قد يكون له مبرران :

المبرر الأول : أن هناك صعوبات ومشقة كبيرة في الوقوف على الظاهرة موضع البحث .

المبرر الثاني : أن هناك ثقة كبيرة في آراء هؤلاء الخبراء والباحثين .

فإذا ما تبين لنا أن كلا المبررين مردود عليه بالنسبة لظاهرة القيادة ؛ سقطت حجتهم في التحاكم إلى تلك التعاريف للوقوف على تعريف محدد للقيادة الإدارية ؛ حيث يمكن القول :

أولًا : بالنسبة للمبرر الأول فإن أمر الوقوف على عدد من النماذج القيادية أمر ميسور .

ثانيًا : بالنسبة للمبرر الثاني فإن تعدد واختلاف وتباين تعريفات هؤلاء الخبراء

---

(١) Stogdill, R.M., op. cit, p, 14.

نقلًا عن : (Gorden, 1955) .

(٢) Ibid, p, 12.

نقلًا عن : (French, 1958) .

والباحثين للقيادة الإدارية تجعل ثقتنا فيهم تهتز [١] .

وعلى ذلك فإننا نُؤْثِر في هذا الصدد أن نورد الملامح الأساسية التالية للقيادة الإدارية ، خاصةً أن تلك الملامح تكاد تلقى قَبولًا عامًّا من رجال الفكر الإداري المعاصر:

١ - أن القائد هو : شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي - السلطة غير الرسمية - على عدد من الأفراد تجعله قادرًا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد .

٢ - أن المدير ، هو : ذلك الشخص المعين من قِبَل سلطة أعلى ؛ لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة ؛ ومن ثم يتوافر له - بحكم موقعه الرسمي - قَدْر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات الملزمة لهم .

٣ - أن المدير القائد - القائد الإداري - هو : ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى ؛ لقيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة ، ويتوافر له قدر من التأثير الشخصي على هؤلاء الأفراد ، كما يتوافر له - فضلًا عن ذلك - بحكم منصبه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية عليهم ، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في توجيهه وقيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على سلطته الرسمية .

٤ - أن الرئيس - الرئيس الإداري - يختلف عن القائد الإداري في أمرين :

الأول : أنه يفتقر لتوافر التأثير الشخصي - السلطة غير الرسمية - على الأفراد المرؤوسين له .

الثاني : أنه يعتمد بصفة أساسية - وترتيبًا على ما سبق - على ما توافَر له من سلطات رسمية في توجيهه لمرؤوسيه .

وعلى ضوء ما سبق يتبين لنا :

أ - أن قوة تأثير القائد على الأفراد أدوم وأقوى من سلطة الرئيس .

ب - أن قوة تأثير القائد - وبهذا الدوام والقوة - لو أضيفت إليها السلطة الرسمية ، فسيصبح هذا القائد الرئيس - القائد الإداري - أقوى من كليهما ، القائد فقط والرئيس فقط .

---

(١) وهل هناك أكثر من أن تعريف القيادة يختلف لدى الواحد من رجال الفكر الإداري من فترة إلى أخرى ؟ ومن الأمثلة الدالة على ذلك تعريف (Hemphill) للقيادة ، والموضحة بالمرفق رقم (٤) البند (١٥ ، ٢٩) .

وفي ضوء ما سبق - وفي نطاق هذا البحث - نستطيع أن نُعرِّف القائد الإداري بأنه : « شخص معين من قِبَل سلطة أعلى ؛ لتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة ، ولا يعتمد في توجيهه لهؤلاء الأفراد على سلطاته الرسمية ، ولكنه يعتمد بصفة أساسية على تأثيره الشخصي » .

ولعلنا نلاحظ في هذا أننا قد انتهجنا في الشق الأول من هذا التعريف نهج التعريف بمفهوم المخالفة (١) ، أما في الشق الثاني من هذا التعريف ، فقد اكتفينا بالإشارة إلى الوسيلة الأخرى المقابلة للسلطة الرسمية ، والتي يعتمد عليها القائد الإداري في توجيهه لمرؤوسيه بدلًا عن تلك السلطة الرسمية التي يعتمد عليها الرئيس الإداري في توجيهه لمرؤوسيه .

ويجدر بنا أن نشير في هذا الصدد إلى الآتي :

أ - أن الوقوف على كُنهِ وطبيعة هذا التأثير لا يعد ضرورة حتمية لنشأة القيادة ، وإنما العبرة بتوافر مثل هذا التأثير لدى القائد ، والتحقق من ذلك من خلال الوقوف على مدى التفاعل الإيجابي بين القائد ومرؤوسيه .

ب - أن إحدى غايات البحث الأساسية هي : الوقوف على المقومات والعناصر القيادية التي إن توافرت في القائد أكسبته القدرة على توجيه مرؤوسيه ، والتأثير فيهم بكفاءة وفاعلية .

ومن هنا كانت أهمية التعرف على المقومات والعناصر القيادية التي يكفل توافرها في القائد الإداري توافر وتضافر كل من السلطة الرسمية مع السلطة غير الرسمية ؛ ومن ثَمَّ نجاح هذا القائد في توجيه وقيادة مرؤوسيه نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

وهذا ما سوف نسعى للوقوف عليه من خلال هذا البحث ؛ ومن هذا المنطلق فإننا سنتناول خلال الفصل التالي موقف الفكر الإداري المعاصر من تلك المقومات والعناصر القيادية .

* * *

---

(١) وهو المفهوم الذي بمقتضاه يتم تعريف الشيء بنقيضه . ولعل أستاذي الدكتور محمد حسن يس - وهو الذي وجهني للأخذ بهذا النهج في تعريف القيادة - قد استقاه أصلًا من النهج القرآني في أكثر من موضع ، ومثال ذلك مانلحظه في قول الحق ﷻ في سورة (آل عمران ، الآية ٩٣) منها :
﴿ كُلُّ ٱلطَّعَامِ كَانَ حِلًّا لِّبَنِيٓ إِسۡرَٰٓءِيلَ إِلَّا مَا حَرَّمَ إِسۡرَٰٓءِيلُ عَلَىٰ نَفۡسِهِۦ ﴾ [آل عمران : ٩٣] .

المبحث الثاني

مواقف ودراسات الفكر الإداري المعاصر من حقيقة المقومات والعناصر القيادية

مقدمة :

سبق أن أشرنا إلى أن هناك اختلافًا وتباينًا في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية ؛ ومن ثَمَّ تجاه حقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية ، وقد تثبتنا خلال الفصل السابق من وجود اختلاف وتباين في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية ، ويبقى أمامنا الآن أن نتثبت من مدى الاختلاف والتباين في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه حقيقة المقومات والعناصر القيادية للقائد الإداري الرشيد ، وذلك من خلال تحليل وتقويم نتائج أبحاث ودراسات الفكر الإداري المعاصر التي استهدفت الوقوف على تلك المقومات والعناصر .

ونود أن نشير بداية إلى أن هناك كمًّا هائلًا من الأبحاث والدراسات القيادية قام بها رجال الفكر الإداري المعاصر طوال القرن الحالي ، وقد سبق أن أشرنا إلى تلك الحقيقة في مستهل الفصل السابق ، ويكفي في هذا الصدد أن نشير إلى أن متوسط عدد الدراسات القيادية خلال الفترة من (١٩٣٠ - ١٩٣٩م) قد كان (٢١) دراسة سنويًّا ، وظل هذا المتوسط يرتفع ، بل ويتضاعف إلى أن بلغ (١٥٢) دراسة في السنة خلال الفترة من (١٩٥٠ - ١٩٥٣م) ، وعلى ذلك فقد كان الوقوف على نتائج هذا الفيض المتدفق من الأبحاث والدراسات القيادية ، ناهيك عن تحليله وتقويمه يمثل تحديًا حقيقيًّا يصعب علينا مواجهته في حدود قدراتنا والإمكانيات المتاحة أمامنا ، ولكن شاءت إرادة الله ﷻ بعد أن كدنا أن نجهد أنفسنا فيما لا طائل من ورائه إلا النزر اليسير والنفع منه ضئيل ، فشاءت حكمته ورحمته بنا أن يضع أمامنا تلك الدراسة المسحية القيمة التي قام بها (Ralph Mellvin Stogdill) [1] الذي تصدى فيها لمواجهة

(١) Stogdill, R.M., op. cit, pp. 35 - 91.

ذلك التحدي ، وقام بإجراء دراسة مسحية لنتائج أهم الدراسات القيادية التي استهدفت الوقوف على المقومات والعناصر القيادية للقائد الإداري ؛ حيث قام أولًا ببيان نتائج أهم الدراسات القيادية المعنية بهذا الموضوع ، والتي أُجريت خلال الفترة من (١٩٠٤ - ١٩٤٧م) ، ثم قام بعد ذلك بعرض نتائج أهم الدراسات القيادية التي أُجريت خلال الفترة من (١٩٤٨ - ١٩٧٠م) ، والمعنية بذات الموضوع ، وسوف نقوم خلال الصفحات التالية بعرض نتائج تلك الدراسات التي تمت خلال الفترتين السابق الإشارة إليهما ، وإن كان تركيزنا سوف يكون بصفة أساسية على نتائج الدراسات التي تمت خلال الفترة من (١٩٠٤ - ١٩٤٧م) ؛ وذلك نظرًا لوفرة البيانات التي قدمها (Stogdill) عن دراسات تلك الفترة ، ومما يجدر الإشارة إليه بداية أن كافة تلك الدراسات قد استخدمت المنهج العلمي وأساليبه وأدواته [١] في سعيها للوقوف على حقيقة المقومات والشروط القيادية ، ويجدر بنا أن نشير كذلك إلى أن عدد دراسات الفترة الأولى قد بلغ (١٢٤) دراسة ، وعدد دراسات الفترة الثانية قد بلغ (١٦٣) دراسة ، وسوف يكون عرضنا وتناولنا لنتائج تلك الدراسات وفقًا للترتيب التالي :

أولًا : بيان أهم المقومات والخصائص القيادية التي أسفرت عنها نتائج الدراسات التي تمت خلال الفترة من (١٩٠٤ - ١٩٧٠م) .

ثانيًا : دراسة وتحليل المقومات والخصائص القيادية التي انتهت إليها الدراسات القيادية التي أجريت خلال الفترة من (١٩٠٤ - ١٩٤٧م) .

أولًا : بيان إجمالي عن المقومات والخصائص التي أسفرت عنها دراسة الفكر الإداري المعاصر :

أ - المقومات والعناصر القيادية التي أسفرت عنها دراسات الفترة من (١٩٠٤ - ١٩٤٧م) [٢] :

لقد أسفرت الدراسة المسحية لنتائج (١٢٤) دراسة قام بها الفكر الإداري المعاصر

---

(١) Stogdill, R.M., op. cit, pp 36 - 39.

(٢) إن تقسيم الفترة من : (١٩٠٤ - ١٩٧٠م) إلى فترتين ، الأولى : من (١٩٠٤ - ١٩٤٧م) ، الثانية : من (١٩٤٨ - ١٩٧٠م) قد تم على أساس تحكمي ، ولا يحمل أي دلالة التفرقة بين دراسات ما بعد الحرب العالمية الثانية ودراسات ما قبل ذلك ، انظر :

Stogdill, op. cit, pp 72 - 73.

خلال الفترة من (١٩٠٤ - ١٩٤٧م) مستهدفًا الوقوف على مقومات وعناصر القيادة عن أن من أهم المقومات والعناصر القيادية التي يتميز فيها القادة عن غيرهم هي المقومات والخصائص التالية [١] :

مسلسل	المقومات والعناصر القيادية	عدد الدراسات	
		الإيجابية	السلبية
١	الذكاء .	٢٣	
٢	المشاركة الاجتماعية .	٢٠	
٣	التفوق الدراسي - التعليمي .	٢٢	(٥)
٤	الثقة في النفس .	١٧	
٥	استشعار المسؤولية عن تحقيق الأهداف	١٧	
٦	القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية .	١٤	
٧	طلاقة الحديث .	١٣	
٨	المكانة الاجتماعية - المركز الاجتماعي .	١٥	(٢)
٩	الدافع على تحمل المسؤولية .	١٢	
١٠	الثبات والمثابرة في مواجهة العقبات .	١٢	
١١	التعاون .	١١	
١٢	المعرفة والخبرة .	١١	
١٣	القدرة على التكيف .	١٠	
١٤	الشعبية والمهابة .	١٠	
١٥	المظهر والزي .	١٣	(٣)
١٦	الحكم والحسم	٩	
١٧	الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل	٨	

(١) Stogdill, R.M., op. cit, pp, 74 - 75.

١٨	القدرة على تكثيف وتنمية التعاون .	٧	
١٩	الرغبة في التفوق والطموح .	٧	
٢٠	الإبداع والابتكار .	٧	
٢١	قوة العقيدة - الإيمان .	٧	
٢٢	الشخصية المستقيمة .	٦	
٢٣	اليقظة والانتباه للظروف البيئية .	٦	
٢٤	الاهتمام بالعمل .	٦	
٢٥	النشاط والطاقة .	٥	
٢٦	الميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفي والاجتماعي .	٥	
٢٧	الرغبة في الاستعلاء والتسيد على الآخرين .	١١	(٦)
٢٨	الطول .	٩	(٤)
٢٩	الوزن .	٧	(٤)
٣٠	الاتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر .	١١	(٨)
٣١	العمر .	١٠	(٨)
٣٢	الانبساط - عدم الانطواء .	٥	(٦)

تلك هي أهم المقومات والعناصر القيادية التي أسفرت عنها نتائج تلك الدراسات التي أجريت خلال الفترة من : (١٩٠٤ - ١٩٤٧م) ، وقد راعينا ترتيبها تنازليًا وفقًا لمعدل التكرار الذي حصل عليه كل عنصر ، ونود أن نشير إلى أن لنا ملاحظات على هذه النتائج سوف نتناولها فيما بعد .

ب - المقومات والعناصر القيادية التي أسفرت عنها دراسات الفترة من (١٩٤٨ - ١٩٧٠م) :

إن النتائج التي أسفرت عنها (١٦٣) دراسة أُجريت خلال الفترة من : (١٩٤٨ - ١٩٧٠م) حول ذات الموضوع تختلف مع نتائج الدراسات الـ (١٢٤) التي أجريت خلال الفترة السابقة لها حول بعض العناصر السابق الإشارة إليها ، وتتفق معها حول

البعض الآخر ، وتضيف من جانبها عناصر أخرى مستحدثة ترى أنها من بين المقومات والخصائص القيادية التي يتميز بها القادة عن غيرهم ، وفيما يلي أهم المقومات والعناصر القيادية والتكرارات الإيجابية لكل منها ، والتي أسفرت عنها دراسات تلك الفترة [١] ، والتي اشتركت فيها مع الدراسات التي تمت في الفترة السابقة :

مسلسل	المقومات والعناصر القيادية	التكرارات الإيجابية
١	القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية .	٣٥
٢	الرغبة في الاستعلاء والتسيُّد على الآخرين .	٣١
٣	الثقة في النفس .	٢٨
٤	الذكاء .	٢٥
٥	النشاط والطاقة .	٢٤
٦	الرغبة في التفوق والطموح .	٢١
٧	المركز الاجتماعي والاقتصادي .	١٩
٨	الدافع على تحمل المسؤولية .	١٧
٩	طلاقة الحديث .	١٥
١٠	الاتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر .	١٤
١١	التعليم - التفوق الدراسي أو التعليمي .	١٤
١٢	الإبداع والابتكار .	١٣
١٣	الاهتمام بالعمل .	١٣
١٤	المعرفة والخبرة .	١٢
١٥	المشاركة الاجتماعية .	٩
١٦	الشخصية المستقيمة .	٩
١٧	الحكم والحسم .	٦

(١) Stogdill, R.M., op. cit, pp, 74 - 75.

١٨	العمر .	٦
١٩	الاستشعار بالمسؤولية عن تحقيق الأهداف .	٦
٢٠	الميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفي والاجتماعي .	٦
٢١	التعاون .	٥
٢٢	اليقظة والانتباه للظروف البيئية .	٤
٢٣	المظهر والزي .	٤
٢٤	الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل .	٤
٢٥	القدرة على تكثيف وتنمية التعاون .	٣
٢٦	الانبساط - عدم الانطواء .	١

وتلك العناصر القيادية التي أسفرت عنها دراسات الفترة الحالية ، والتي أسفرت أيضًا عنها دراسات الفترة السابقة ، وإن كانت تعكس أحد جوانب التشابه في نتائج دراسات الفترتين ، إلا أن العناصر التالية التي انفردت بها دراسات الفترة الحالية تبرز من ناحية أخرى أحد جوانب الاختلاف والتباين بين نتائج دراسات كلٍّ من الفترتين [1] :

مسلسل	المقومات والعناصر القيادية	التكرارات الإيجابية
١	القدرة الإدارية .	١٦
٢	الاستقلالية .	١٢
٣	فرض النفس على الآخرين .	١٢
٤	السلوك الطبيعي المتوافق .	١١
٥	المبادرة والمبادأة .	١٠
٦	القدرة على تقبل التجاوزات والاختلافات في الرأي .	٩
٧	الموضوعية .	٧
٨	الدهاء وسعة الحيلة .	٧

(١) Stogdill, R.M., op. cit, pp, 74 - 75.

٩	الشخصية الجذابة غير المنفِّرة .	٤
١٠	القدرة على تعهد واحتضان ورعاية الآخرين .	٤
١١	الحماس وقوة المشاعر .	٣

ويجدر بنا أن نشير كذلك إلى أن الجوانب الأخرى التي تبرز حقيقة مدى الاختلاف والتباين بين نتائج دراسات الفترة الحالية ونتائج دراسات الفترة السابقة ؛ حيث نلحظ أن النتائج التي أسفرت عنها دراسات الفترة الحالية قد جاءت خالية من بعض العناصر التي أسفرت عنها دراسات الفترة السابقة ، وتلك العناصر هي :

مسلسل	المقومات والعناصر القيادية	عدد الدراسات	
		الإيجابية	السلبية
١	الثبات والمثابرة في مواجهة العقبات .	١٢	
٢	الشعبية والمهابة .	١٠	
٣	القدرة على التكيف .	١٠	
٤	قوة العقيدة - الإيمان .	٧	
٥	الطول .	٩	(٤)
٦	الوزن .	٧	(٤)

ومن إجمالي نتائج دراسات تلك الفترة والفترة السابقة لها ؛ يتضح لنا الآتي :

١ - أن العدد الإجمالي للمقومات والخصائص القيادية التي أشارت إليها كل من الدراستين قد بلغ (٤٢) عنصرًا .

٢ - أن العدد الإجمالي للمقومات والعناصر القيادية المشتركة التي أجمعت كل من الدراستين على وجود ارتباط إيجابي بينها وبين القادة قد بلغ (٢٦) عنصرًا ، أي (٦٠,٥٪) من إجمالي العناصر .

٣ - إن إجمالي عدد المقومات والعناصر التي أسفرت عنها الدراسات التي أجريت خلال الفترة من (١٩٠٤ - ١٩٤٧م) قد بلغ (٣٢) عنصرًا .

٤ - إن إجمالي عدد المقومات والعناصر القيادية التي أسفرت عنها دراسات الفترة

من (١٩٤٨ - ١٩٧٠م) قد بلغ (٣٧) عنصرًا .

٥ - إن عدد المقومات والعناصر القيادية التي انفردت بها دراسات الفترة الأولى ، ولم تسفر عنها دراسات الفترة الثانية قد بلغ (٦) عناصر .

٦ - إن عدد المقومات والعناصر القيادية التي انفردت بها دراسات الفترة الثانية ، ولم تسفر عنها دراسات الفترة الأولى قد بلغ (١١) عنصرًا .

٧ - إن أعلى تكرار متجمع من الدراستين - حصل عليه عنصر من العناصر المشتركة - قد كان لعنصر القدرة والمهارة الاجتماعية ؛ حيث بلغ (٤٩) دراسة أجمعت على ارتباطه إيجابيًا بالقيادة ، وذلك من بين (٢٨٧) دراسة إجمالي دراسات الفترتين ، وهذا يعني :

- أن (١٧,١٪) فقط من إجمالي هذه الدراسات ، هي التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر وبين القيادة .

- أن (٨٢,٩٪) من إجمالي هذه الدراسات ، قد جاءت نتائجها خلوًا من أي إشارة إلى وجود ارتباط بين هذا العنصر وبين القيادة .

وإذا كان هذا هو مبلغ حظ ونصيب أهم عنصر أسفرت عنه تلك الدراسات حيث لم تتجاوز نسبة الدراسات التي قررت ارتباطه الإيجابي بالقيادة (١٧,١٪) من إجمالي الدراسات ؛ فمن البدهي أن نسبة الدراسات التي أفرزت بقية العناصر المشتركة أقل من (١٧,١٪) ، وإن نظرة انتقادية سريعة على الحقائق السابقة تؤكد لنا مدى التباين والاختلاف في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه المقومات والعناصر القيادية ، يتضح لنا ذلك من الشواهد التالية :

١ - ذلك الاختلاف والتباين بين المقومات والعناصر القيادية التي انتهت إليها دراسات الفترة من (١٩٤٨ - ١٩٧٠م) ؛ حيث انفردت كل منهما بعدد من المقومات والخصائص القيادية ، جاءت دراسات الفترة الأخرى خلوًا منها .

٢ - ذلك الاختلاف والتباين في مواقف الدراسات تجاه كافة العناصر التي أسفرت عنها هذه الدراسات ؛ فلم يحدث أن حدث إجماع تام على عنصر من العناصر من جانب كافة الدراسات ، أو حتى من جانب إجمالي دراسات الفترة الواحدة ، بل الملاحظ أن الدراسات التي قررت وجود ارتباط بين القيادة والعناصر السابقة كانت تمثل نسبة بسيطة من إجمالي الدراسات .

٣ - بل والأكثر من ذلك ، أن بعض العناصر قد انقسمت إزاءها دراسات الفترة الواحدة ؛ حيث أسفرت نتائج بعض الدراسات عن وجود ارتباط إيجابي بين هذه العناصر والقيادة ، بينما أسفرت نتائج البعض الآخر من هذه الدراسات عن وجود ارتباط سلبي بين ذات العناصر والقيادة ، وسوف نناقش فيما يلي هذه النقطة بشيء من التفصيل ؛ وذلك نظرًا لأهمية وخطورة دلالتها ، وحتى يتسنى لنا التحقق والتثبت بشكل أوثق من حقيقة ومدى هذا الاختلاف والتباين في مواقف دراسات الفكر الإداري المعاصر تجاه عناصر ومقومات القيادة ، وسوف يتم ذلك من خلال القيام بدراسة تحليلية لمقومات العناصر القيادية التي أسفرت عنها نتائج الدراسات التي أجريت خلال الفترة (١٩٠٤ - ١٩٤٧م) بصفة خاصة ، ونتائج دراسات الفترة من (١٩٠٤ - ١٩٧٠م) بصفة عامة .

ثانيًا : بيان تحليلي عن مواقف دراسات الفترة من (١٩٠٤ - ١٩٤٧م) من المقومات والعناصر القيادية (١) :

إن تحليل النتائج التي أسفرت عنها دراسات تلك الفترة يتضح منها إلى حد كبير صحة ما سبق أن أشرنا إليه فيما يتعلق بوجود انقسام وتباين في مواقف دراسات الفكر الإداري إزاء عديد من العناصر القيادية ؛ بل إن هذا الانقسام والتباين - كما سيتبين لنا - يصل في بعض الحالات إلى وقوف هذه الدراسات في مواقف متناقضة تمامًا حيال بعض العناصر ، وسوف نعمد من خلال هذا الجزء إلى تحليل وتقويم تلك النتائج التي انتهت إليها الدراسات الـ (١٢٤) التي أجريت خلال الفترة المشار إليها والتحقق من حقيقة ومدى هذا الانقسام والتباين في مواقف تلك الدراسات إزاء كل عنصر من هذه العناصر ، وسوف يشمل التحليل بصفة أساسية الجوانب التالية :

١ - بيان الدراسات التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

---

(١) Stogdill, R.M., op. cit, pp, 39 - 61.

ومما يجدر الإشارة إليه هنا أن البيان الإحصائي لـ (Stogdill) من النتائج الإجمالية لدراسات كل من الفترتين موضع البحث لم يشر إلى نتائج بعض الدراسات التي تضمنها تحليله التفصيلي لنتائج الفترة الأولى ، انظر :
- Ibid., pp. 74 - 75.

٢ - بيان الدراسات التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي بين ذات العنصر والقيادة .

٣ - بيان الدراسات التي أسفرت نتائجها عن عدم وجود أي ارتباط بين هذا العنصر والقيادة . وفيما يلي تحليل وتقويم هذه العناصر :

١ - العمر :

أ - أسفرت نتائج (٦) دراسات عن أن عمر القادة أصغر من متوسط أعمار التابعين .

ب - أسفرت نتائج (١٠) دراسات من ناحية أخرى عن أن عمر القادة أكبر من متوسط أعمار التابعين .

جـ - أسفرت نتائج دراستين عن أن العمر ليس عاملًا أو عنصرًا مميزًا بين القادة والتابعين .

د - أسفرت نتائج إحدى الدراسات عن أن هذا يختلف من موقف لآخر .

ومن هذا يتبين لنا أن نتائج (١٩) دراسة فقط هي التي تعرضت لهذا العنصر ومدى ارتباطه بالقيادة ، وفي مقابل ذلك نجد أن (١٠٥) من الدراسات الـ (١٢٤) لم تتعرض من قريب أو بعيد لهذا العنصر ، هذا فضلًا عن أن الدراسات الـ (١٩) التي تعرضت له ، لم يكن لها موقف موحد ؛ بل تبين لنا من التحليل السابق مدى اختلاف وتباين مواقفها حول هذا العنصر .

٢ - الطول :

أ - أسفرت نتائج (٩) دراسات على أن القادة أطول من التابعين .

ب - أسفرت نتائج دراستين عن أن القادة أقصر طولًا من التابعين .

جـ - أسفرت نتائج دراستين عن عدم وجود ارتباط بين القيادة والطول .

د - أسفرت نتائج إحدى الدراسات عن أن هذا يختلف من موقف لآخر .

وتسري على هذا العنصر ذات ملاحظاتنا على العنصر السابق ؛ حيث نجد أن (١٤) دراسة فقط هي التي تعرضت نتائجها لهذا العنصر ، وأن هذه الدراسات مع صغر حجمها كانت مواقفها متباينة ومختلفة إزاء مدى ارتباط هذا العنصر بالقيادة .

٣ - الوزن :

أ - أسفرت نتائج (٧) دراسات عن أن القادة أكبر وزنًا - أثقل - من التابعين .

ب - من ناحية أخرى أسفرت نتائج دراستين عن أن القادة أقل وزنًا - أخف - من التابعين .

جـ - أسفرت نتائج دراستين عن عدم وجود اختلافات ملحوظة في الوزن بين القادة والتابعين .

وتسري على هذا العنصر كذلك ذات ملاحظاتنا على العنصرين السابقين .

٤ - البنيان الجسمي :

أ - أسفرت نتائج (٥) دراسات عن وجود ارتباط بين البنيان الجسمي السليم والقيادة ، وإن تباينت قوة الارتباط من دراسة لأخرى .

ب - أسفرت نتائج دراستين من عدم وجود ارتباط بين البنيان الجسمي والقيادة .

٥ - الصحة :

أ - أسفرت نتائج (٤) دراسات عن تميز صحة القادة عن صحة غير القادة .

ب - في حين أسفرت نتائج دراستين عن أن الحالة الصحية للقادة ليست عنصرًا مميزًا لهم عن غيرهم .

٦ - البسالة الجسمانية والرياضة البدنية :

أسفرت نتائج (٧) دراسات عن تميز القادة في هذه النواحي عن غير القادة .

٧ - الطاقة والنشاط :

أ - أسفرت نتائج (٥) دراسات عن تميز القادة في هذا العنصر عن غير القادة .

ب - أسفرت نتائج (٤) دراسات [1] عن أن ارتباط هذا العنصر بالقيادة يختلف من موقف لآخر ، وكذلك بقية العناصر الجسمانية السابق الإشارة إليها ، وتسري إلى حد كبير ملاحظاتنا السابقة على العناصر من رقم (٤) إلى رقم (٧) .

---

(١) Stogdill, R.M., op. cit, p, 41.

٨ - المظهر والزي :

أ - أسفرت نتائج (١١) دراسة عن تميز القادة عن غير القادة بالمظهر الأفضل ، وإن كانت بعض الدراسات قد أشارت إلى أن هذا يتوقف إلى حد ما على حسب طبيعة نشاط الجماعة [١] .

ب - أسفرت نتائج دراستين عن تميز القادة بالزي واللباس الأفضل عن غير القادة .

جـ - ومن ناحية أخرى فقد أسفرت نتائج إحدى الدراسات عن عدم وجود ارتباط بين القيادة والمظهر .

د - بل والأكثر من ذلك أن دراستين من دراسات تلك الفترة ، قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي بين المظهر الحسن والقيادة .

وهذه النتائج لا تحتاج إلى أي تعليق ، فهي خير شاهد على صدق ملاحظاتنا السابقة .

٩ - طلاقة الحديث :

حتى هذا العنصر رغم بداهة أهميته لم يسلم هو الآخر من الاختلاف حول ارتباطه بالقيادة ، فبالرغم من أن (١٥) دراسة قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين القيادة وطلاقة الحديث ، واللباقة وعذوبة الصوت ، والقدرة على المشافهة ، إلا أن معدل الارتباط قد تباين من دراسة لأخرى وهذه ملاحظة هامشية ، ولكن الجدير بالملاحظة هنا هو أن إحدى الدراسات قد أسفرت نتائجها عن عدم وجود ارتباط بين القيادة وطلاقة الحديث ؛ بل إن هناك دراسة أخرى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي بين قوة الصوت والقيادة [٢] .

١٠ - الذكاء :

وهذا عنصر آخر من العناصر البدهية الواجب توافرها في القائد ، فإذا بنا نجد المواقف التالية من هذه الدراسات تجاه ذلك العنصر :

أ - وجود (٢٣) دراسة أسفرت نتائجها عن أن القادة أكثر ذكاء عن أفراد جماعاتهم .

ب - وجود ٥ دراسات أسفرت نتائجها عن عدم وجود اختلاف بين القادة والتابعين من حيث الذكاء .

---

(١) Stogdill, R.M., op. cit, p. 42.

(٢) Ibid., p, 43.

جـ - والأدعى للدهشة هو وجود دراسات قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي بين الذكاء والقيادة ، ولا شك أن ذلك يعضد ملاحظاتنا السابق الإشارة إليها .

١١ - التفوق الدراسي - التعليمي - :

وهذا العنصر لم يسلم أيضًا من الاختلاف حوله ؛ يتضح لنا ذلك من الآتي :

أ - وجود (٢٢) دراسة أسفرت نتائجها عن أن القادة أكثر تفوقًا في مراحل الدراسة والتعليم من غير القادة .

ب - وجود (٤) دراسات أسفرت نتائجها عن عدم وجود ارتباط بين التفوق الدراسي والقيادة .

جـ - بل إن إحدى الدراسات قد أسفرت نتائجها عن أن القادة أقل تفوقًا في مراحل الدراسة والتعليم من غير القادة .

١٢ - المعرفة والخبرة :

ولعل هذا العنصر هو أحد العناصر القيادية التي سلمت من هذا الاختلاف ، وإن لم يسلم من عدم إجماع كافة الدراسات عليه ؛ حيث إن (١١) دراسة فقط - من بين الدراسات الـ (١٢٤) - هي التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين العنصر والقيادة .

١٣ - الحكم والحسم :

وهو أيضًا من بين تلك العناصر التي سلمت من هذا الاختلاف ، وإن كان عدد الدراسات التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين القيادة وهذا العنصر (٩) دراسات فقط من بين إجمالي الدراسات الـ (١٢٤) ؛ حيث تبين وجود :

أ - (٥) دراسات تربط بين سلامة ودقة الحكم على الأمور والفصل في المنازعات والقيادة .

ب - (٤) دراسات تربط بين السرعة والدقة في اتخاذ القرار والقيادة .

١٤ - البصيرة وبُعد النظر وحسن الإدراك :

وموقفه مشابه للعنصرين السابقين ؛ حيث تبين :

أ - وجود (٦) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين اليقظة والتنبه للظروف البيئية والموقفية والقيادة .

ب - وجود (٥) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين القدرة على تقويم المواقف والحكم عليها والقيادة .

جـ - وجود (٥) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين البصيرة الاجتماعية والقيادة .

د - وجود دراستين أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين البصيرة الذاتية وحسن فهم المرء لنفسه والقيادة .

هـ - وجود (٧) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين حسن تفهم العواطف والأحاسيس والمشاعر والقيادة .

ويجدر بنا أن نشير إلى تلك الصعوبة التي أشار إليها (Stogdill) المتعلقة بطبيعة مثل هذه الخصائص ، وخاصةً المتعلق منها بالأمور الذاتية [١] .

١٥ - الإبداع والابتكار :

وهو أيضًا أحد العناصر التي سلمت من الاختلاف حولها ، وإن كانت الدراسات التي أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي بينه وبين القيادة لم تتجاوز (٧) دراسات ، حتى إن (Stogdill) - بعد أن أشار إلى تميز هذا العنصر بارتفاع معدل ارتباطه بالقيادة - يرى أن هذا العنصر يحتاج إلى مزيد من الدراسات .

١٦ - القدرة على التكيف :

وهذا العنصر من العناصر التي لم يحدث حولها خلاف ، وإن كانت الدراسات التي أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي بينه وبين القيادة لم تتجاوز (١٠) دراسات من بين إجمالي الـ (١٢٤) دراسة ، هذا فضلًا عن أن دراسات الفترة من (١٩٤٨ - ١٩٧٠م) الـ (١٦٣) لم تسفر نتائج أي دراسة منها عن وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة ، وأن نتائجها جميعًا قد جاءت خلوًّا من أية إشارة إلى هذا العنصر .

١٧ - الانبساط - عدم الانطواء - :

وموقف هذا العنصر يعد أحد الأدلة القوية على مدى اختلاف وتباين مواقف رجال الفكر الإداري حول عناصر ومقومات القيادة ، هذا الاختلاف الذي يصل إلى حد

---

(١) Stogdill, R.M., op. cit, p, 48.

التناقض في المواقف تجاه العنصر الواحد ، فبينما أسفرت نتائج (٥) دراسات عن وجود ارتباط إيجابي بين الانبساط – عدم الانطواء – والقيادة ، نجد أن هناك دراستين قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي بين الانطواء – عدم الانبساط – والقيادة ، كما نجد أن هناك (٤) دراسات قد أسفرت نتائجها عن عدم وجود أي ارتباط – سلبي أم إيجابي – بين القيادة والانبساط والانطواء ، فكيف يتسنَّى لنا التوفيق بين هذه النتائج المتباينة والمتناقضة ؟ وكيف يتسنَّى لنا الثقة في كفاءة وفاعلية الدراسات التي أفرزتها لنا ؟

١٨ – الرغبة في الاستعلاء والتسيُّد على الآخرين :

وموقف هذا العنصر يكاد يتطابق مع موقف العنصر السابق ؛ حيث تبين من الدراسة المسحية :

أ – وجود (١١) دراسة أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين القيادة وهذا العنصر .

ب – وفي ذات الوقت نجد (٤) دراسات قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي بين الرغبة في السيادة وحب السيطرة – « المرْيَسَة » – والقيادة .

جـ – بينما نجد أن هناك دراستين قد أسفرت نتائجها عن عدم وجود أي ارتباط بين القيادة وهذا العنصر .

ويرى (Stogdill) أنه في ظل هذه الاختلافات والتناقضات ، فإننا لا يمكننا الجزم بأن هذا العنصر يعتبر أحد عناصر ومقومات القيادة (١) ، ويجدر بنا أن نشير إلى أن دراسات الفترة من (١٩٤٨ – ١٩٧٠م) قد بلورت وأبانت إلى حد كبير عن موقف الفكر الإداري في هذا الخصوص ؛ حيث أسفرت نتائج (٣١) دراسة عن وجود ارتباط إيجابي بين الرغبة في السيادة وحب السيطرة والقيادة ، ولا يعني هذا أننا نقر بهذا ؛ فنحن نرى أن السعي إلى القيادة والحرص على الرئاسة والرغبة في السيادة والسيطرة كل هذه المعاني لا تتطابق مع مبادئ وأصول الفقه الإداري الإسلامي (٢) .

---

(١) Stogdill, R.M., op. cit, p, 50.

(٢) انظر : الفصل السابع ، سابعًا : الاصطفاء ، أحد اشتراطات القائد الإداري الرشيد في الإسلام .

١٩ - الدافع على تحمل المسؤولية ، والثبات والمثابرة ، والاهتمام بالعمل ، والطموح والرغبة في التفوق :

وهذه العناصر هي من بين العناصر التي سَلِمت من الخلاف عليها من دراسات تلك الفترة ؛ حيث تبين :

أ - أن (١٢) دراسة قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين الإقدام أو الدافع على تحمل المسؤولية والقيادة ، ويجدر بنا أن نشير إلى أن دراسات الفترة من (١٩٤٨ - ١٩٧٠م) قد أيدت إلى حدٍّ كبير هذا الموقف ؛ حيث أسفرت نتائج (١٧) دراسة من دراسات تلك الفترة عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

ب - أن (١٢) دراسة قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين الثبات والمثابرة في مواجهة العقبات والقيادة ، وفي مقابل هذا نجد أن دراسات الفترة من (١٩٤٨ - ١٩٧٠م) لم تسفر نتائجها عن وجود أي ارتباط بين هذا العنصر والقيادة .

جـ - أن (٦) دراسات قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين الاهتمام بالعمل ، والرغبة في التنفيذ والتطبيق والقيادة ، وقد أسفرت نتائج (١٣) دراسة من دراسات الفترة التالية عن نفس الموقف ، ولا شك أن هذا من الأمور المطلوبة في القائد ؛ فالقائد الذي يكتفي بالتنظير ولا يستطيع أن يبلور أفكاره ومبادئه في صيغ وممارسات وتطبيقات عملية - ينقصه مقوم مهم من مقومات القيادة .

د - أن (٧) دراسات قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين الطموح والرغبة في التفوق والقيادة ، وقد أسفرت نتائج (٢١) دراسة من دراسات الفترة التالية (١٩٤٨ - ١٩٧٠م) عن نفس الموقف ، ونحن نرى أن الرغبة في التفوق شيء مشروع - وخاصةً من قِبَلِ القادة - وذلك بخلاف الرغبة في السيطرة والتسيُّد وتزكية النفس ، فهي تحمل آفات الغرور .

٢٠ - استشعار المسؤولية عن تحقيق الأهداف :

وهذا العنصر هو من العناصر التي سلمت من الخلاف حولها ؛ فقد أسفرت نتائج (١٧) دراسة عن وجود ارتباط إيجابي بينه وبين القيادة ، كما أن هناك (٦) دراسات من دراسات الفترة التالية قد أسفرت نتائجها عن نفس الموقف .

٢١ - الشخصية المستقيمة والسلوك الأخلاقي :

وبالنسبة لهذا العنصر فقد أسفرت نتائج (٦) دراسات من الفترة الأولى - موضع البحث - و (٨) دراسات من الفترة التالية عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة ، ولا شك أن ذلك الارتباط يمثل أمرًا منطقيًا ، فليس من المتصور أن يكون القائد غير ذلك .

ويجدر بنا هنا أن نشير مرة أخرى إلى أن هذا العنصر - وغيره من العناصر المماثلة - وإن كان قد سلم من اختلاف وانقسام الدراسات حول مدى ارتباطه بالقيادة ، إلا أنه لم يسلم من ذلك الموقف الصامت السلبي للغالبية العظمى من الدراسات تجاهه ، وقد بلغ مجموع الدراسات التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بينه وبين القيادة (١٤) دراسة من دراسات كلٍّ من الفترتين ، وهذا الرقم من (٢٨٧) دراسة ، أي أن (٥٪) فقط من الدراسات) ، هي التي أشارت إلى وجود هذا الترابط ، بينما نجد أن الغالبية العظمى من الدراسات - (٩٥٪) - منها قد جاءت نتائجها خلوًّا من أي إشارة إلى وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة ، وتسري نفس هذه الملاحظة على كافة العناصر الأخرى التي أسفرت عنها هذه الدراسات .

٢٢ - قوة العقيدة - الإيمان :

وبالنسبة لهذا العنصر ، فقد أسفرت نتائج (٧) دراسات من دراسات الفترة موضع البحث عن وجود ارتباط إيجابي بينه وبين القيادة ، ولا شك أن ذلك أمر منطقي فتوافر العقيدة القوية يعتبر أحد المقومات القيادية المهمة ، وبالرغم من تلك الأهمية المنطقية ، وبالرغم من تلك النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسات السابق الإشارة إليها ، بالرغم من هذا وذاك ، فقد جاءت الدراسات الـ (١٦٣) التي أجريت خلال الفترة التالية خلوًّا من أي إشارة إلى وجود ارتباط بين الإيمان وقوة العقيدة وبين القيادة ، ويجدر بنا هنا أن نشير إلى موقف (Ordway Tead) في كتابه (فن القيادة) إزاء هذا العنصر ؛ حيث خصص سبعة فصول كاملة من مجمل فصول الكتاب الستة عشر [١] .

ولا عجب ، فهكذا حال الفكر الإنساني في مجالات العلوم والظواهر الاجتماعية والنفسية يثبت اليوم ما أنكره بالأمس ، وما أثبته بالأمس ينكره اليوم ، وفي الغد قد يدير

(١) Tead, Ordway, The Art of leadership, N.Y : McGraw - Hill Company, Inc, (1935).

ظهره ويتنكر لكل من مبادئ اليوم ومبادئ الأمس .

٢٣ - **الثقة في النفس :**

وهذا العنصر قد أسفرت نتائج (١٧) دراسة عن وجود ارتباط إيجابي بينه وبين القيادة ، كما أسفرت نتائج (٢٨) دراسة من دراسات الفترة التالية عن نفس الموقف ، وهو يعدُّ من حيث عدد الدراسات التي أجمعت على ارتباطه بالقيادة ثاني العناصر ، فقد بلغت إجمالي تكراراته (٤٥) دراسة - في مقابل (٤٩) دراسة بالنسبة لعنصر القدرة والمهارة الاجتماعية - أي أن نسبة الدراسات التي أجمعت على ارتباطه بالقيادة قد بلغت (١٥,٧٪) من بين إجمالي الدراسات ، وهي نسبة تعد مرتفعة نسبيًا بالمقارنة بنسب غيرها من العناصر ، وإن كانت ما زالت دون المستوى المطلوب بكثير .

٢٤ - **اعتدال المزاج والتفاؤل والابتهاج :**

وقد أسفرت الدراسات عن وجود اختلاف وتباين في المواقف تجاه هذا العنصر ؛ حيث أسفرت نتائج (٤) دراسات عن وجود ارتباط إيجابي بين اعتدال المزاج ، وندرة الاكتئاب والقيادة ، وفي ذات الوقت نجد دراستين قد أسفرت نتائجهما عن وجود ارتباط إيجابي بين عدم اعتدال المزاج والقيادة ، كما أسفرت نتائج (٤) دراسات عن وجود ارتباط بين السعادة والاستبشار والابتهاج وبين القيادة ، وفي ذات الوقت أسفرت نتائج دراستين عن عدم وجود ارتباط بين السعادة والاستبشار والابتهاج والقيادة ، بينما أسفرت نتائج (٦) دراسات عن وجود ارتباط بين روح المرح والدُّعابة وبين القيادة .

٢٥ - **الاتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر :**

ونفس الوضع السابق ينطبق على هذا العنصر ؛ حيث نجد أن هناك :

أ - (١١) دراسة قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين اتزان وثبات المشاعر والسيطرة على الانفعالات والقيادة .

ب - (٥) دراسات قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين الانفعال وعدم السيطرة على المشاعر والقيادة .

جـ - (٣) دراسات قد أسفرت نتائجها عن عدم وجود أي ارتباط سلبي أو إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

ولا شك أن مثل هذا التعدد والاختلاف والتباين في مواقف تلك الدراسات تجاه ذات العنصر يوضح مدى صعوبة الوقوف على المقومات القيادية الحقيقية من خلال التحاكم إلى دراسات الفكر الإداري المعاصر .

٢٦ - المركز الاجتماعي والاقتصادي :

وهذا العنصر هو الآخر لم يسلم من الاختلاف حوله ؛ حيث تبين :

أ - وجود (١٥) دراسة أسفرت نتائجها عن أن القادة كانوا أعلى في المكانة الاجتماعية والاقتصادية من مكانة التابعين لهم .

ب - وجود دراستين أسفرت نتائجهما عن عدم وجود اختلافات بين القادة والتابعين فيما يتعلق بهذا العنصر .

ويجدر بنا أن نشير إلى أن دراسات الفترة الثانية قد بلورت إلى حدٍّ كبير الموقف تجاه ذلك العنصر ؛ حيث أسفرت نتائج (١٩) دراسة منها عن وجود ارتباط إيجابي بين المركز الاجتماعي والاقتصادي والقيادة .

٢٧ - المشاركة الاجتماعية ، والميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفي والاجتماعي :

وقد أسفرت نتائج (٢٠) دراسة عن وجود ارتباط إيجابي بين القيادة والمشاركة الاجتماعية ، وأن القادة يشاركون في أنشطة أكثر من جماعة المرؤوسين ، ونفس النتائج أسفرت عنها (٩) دراسات من الفترة الثانية ، وأهمية هذا العنصر بالنسبة للقائد الإداري منطقية ؛ فطبيعة العمل القيادي تستوجب مثل تلك المشاركة وهذا النشاط الاجتماعي ، وكذلك الحال بالنسبة لكثرة الانتقالات الوظيفية والاجتماعية ، وقد أسفرت نتائج (١١) دراسة عن وجود ارتباط بين هذا العنصر وبين القيادة ، منها (٥) دراسات الفترة الأولى ، و (٦) دراسات من دراسات الفترة الثانية من (١٩٤٨ - ١٩٧٠م) .

٢٨ - الأنشطة ذات الطبيعة الاجتماعية :

أ - أسفرت نتائج (٦) دراسات على أن القادة كانوا أكثر إقبالًا ومشاركة في المباريات والأنشطة الرياضية عن غير القادة .

ب - أسفرت نتائج (٩) دراسات عن أن القادة كانوا أكثر نشاطًا وحيوية من غير القادة .

جـ - أسفرت نتائج (٣) دراسات عن أن القادة كانوا أكثر جرأة وإقدامًا من غير القادة .

ويرى (Stogdill) أن الصعوبة بالنسبة لهذه الدراسات ونتائجها تكمن في التصنيف والتعريف الدقيق المحدد لكل عنصر من العناصر السابقة ؛ حيث وجد أن هذه الدراسات تخلط بين مفاهيم تلك العناصر ومفاهيم بعض العناصر الأخرى [1] .

٢٩ - القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية :

ويتميز هذا العنصر عن بقية العناصر الأخرى التي أسفرت عنها نتائج كل من الفترة الأولى - موضع التحليل - والفترة الثانية بأن تكرارات الدراسات التي أسفرت نتائجها عن ارتباطه إيجابيًا بالقيادة تمثل أعلى تكرارات حصل عليها عنصر من العناصر ؛ حيث بلغ عدد دراسات الفترة الأولى التي أسفرت نتائجها عن ذلك (١٤) دراسة ، وعدد دراسات الفترة الثانية (٣٥) دراسة ، كما يتميز هذا العنصر كذلك بارتفاع معدل الارتباط الإيجابي بينه وبين القيادة ، ولا شك أن هذه الأهمية التي لهذا العنصر أمر منطقي يستوجبه طبيعة النشاط القيادي القائم أصلًا على التفاعل الاجتماعي بين القائد والتابعين له .

٣٠ - الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل :

وكان نصيب هذا العنصر من الدراسات (٨) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بينه وبين القيادة ، وبالرغم من ذلك فإن هذا العنصر لم يسلم هو الآخر من الاختلاف عليه ؛ حيث تبين وجود دراستين : إحداهما : أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي - وإن كان ضعيفًا - بين المجاملة ولطف الحديث والقيادة ، وأسفرت نتائج الأخرى عن وجود ارتباط إيجابي بين الوقاحة وسوء الأدب والقيادة [2] .

ومما يجدر الإشارة إليه في هذا المجال أن نتائج إحدى دراسات هذه الفترة - موضع البحث - قد أسفرت عن أن سوء السلوك لا يمثل عائقًا يحول بين الفرد السيئ السلوك والقيادة ، بل إنها تقرر وجود ارتباط إيجابي بين السرقة والقيادة [3] .

ولسنا هنا بصدد الانتصار لوجهة النظر هذه أو تلك ، أو ترجيح تلك النتائج على غيرها من النتائج ، ولكن الذي نود توضيحه من خلال هذا التحليل وتلك الملاحظات هو أن الانقسام وانتقال دراسات الفكر الإداري من النقيض إلى النقيض الآخر يجعل

---

(١) Stogdill, R.M., op. cit, p, 56.

(٢، ٣) Stogdill, R.M., op. cit, p, 58.

الإنسان المنصف إذا تحاكم إلى نتائج تلك الدراسات يقف حائرًا متحيرًا لا يدري من أمر حقيقة مقومات القيادة إلا النزر اليسير .

٣١ - الشهرة والشعبية :

إن هذا العنصر بالرغم من أنه من بين العناصر التي سلمت من الاختلاف حول ارتباطها الإيجابي بالقيادة ؛ حيث أسفرت نتائج (١٠) دراسات عن وجود ارتباط إيجابي بينه وبين القيادة ، وبالرغم من ذلك فإن نتائج دراسات الفترة الثانية الـ (١٦٣) لم تشر إلى وجود مثل هذا الارتباط ، وهذا يعني أن تلك الدراسات إما أنها تجاهلت ذلك العنصر كلية - ربما لعدم أهميته أو لغير ذلك من الأسباب - وإما أن نتائجها جاءت سلبية أو لم تسفر عن وجود مثل هذا الارتباط (١) .

٣٢ - القدرة على تنمية وتكثيف التعاون :

وبالنسبة لهذا العنصر فقد أسفرت نتائج (٧) دراسات عن وجود ارتباط إيجابي بينه وبين القيادة ، وهذه بدهية منطقية ، وقد أسفرت نتائج (٣) دراسات من دراسات الفترة الثانية عن نفس الموقف ؛ إذ كان الملاحظ هو انخفاض نسبة الدراسات التي أشارت إلى وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة ؛ حيث بلغت (١٠) دراسات من بين (٢٨٧) دراسة ، وهي نسبة لا تتجاوز (٣,٥٪) فقط من إجمالي دراسات الفترتين موضع البحث .

ويجدر بنا أن نشير في ختام هذا التحليل لموقف الفكر الإداري من نتائج دراسات هذه الفترة موضع البحث إلى أمرين :

الأمر الأول : أن هذا التباين والمواقف المتعارضة قد كان في معظم الحالات يقع بين قلة من الدراسات لها موقف معين تجاه عنصر من العناصر ، وكثرة من الدراسات لها موقف مخالف أو متناقض - لموقف القلة - تجاه ذات العنصر ، وهنا قد يظن البعض أن هذا الانقسام مرجعه لأخطاء أو لخلل شَابَ هذه القلة من الدراسات ، ولكن بالرجوع إلى هذه الدراسات وحصرها بالنسبة لجميع هذه العناصر القيادية ، نجد أن هذه المواقف المخالفة أو المتناقضة مع موقف الغالبية لم تقتصر على دراسات بعينها بالنسبة لكافة

---

(١) انظر ملاحظات (Stogdill) على نتائج دراسات الفترة من (١٩٤٨م - ١٩٧٠م) .
- Ibid, p, 73.

العناصر ؛ وأن الدراسات المعارضة لموقف الغالبية بالنسبة لعنصر معين ليست كذلك على طول الخط بالنسبة لبقية العناصر ؛ بل كثيرًا ما نجدها تقف في موقف الغالبية ، وتأتي دراسات أخرى كانت تقف موقف الغالبية لعنصر معين لتقف في موقف الأقلية بالنسبة لعنصر آخر ، وعلى ذلك فلا يمكن التعلل بوجود خلل في هذه الدراسات التي تقف مواقف متعارضة لمواقف غالبية الدراسات ؛ ومن ثَمَّ القول باستبعادها ليستقيم موقف الفكر الإداري ، ولينتفي هذا التباين والاختلاف في مواقفه إزاء العناصر والمقومات القيادية التي أسفرت عنها دراساته [١] .

الأمر الثاني : وجود (١٩) دراسة من دراسات الفترة موضع البحث أسفرت نتائجها عن أن معظم العناصر والمقومات القيادية تختلف وتتباين من موقف إلى آخر [٢] ، ولا شك أن هذا يرجع إلى أن هناك صعوبة تعترض الفكر الإداري في الوقوف على المقومات والشروط الحقيقية للقيادة أكثر مما يشير أو ينتصر لنظرية من النظريات القيادية على حساب غيرها من النظريات ، فالباحث يرى أن التحاكم إلى النظرية الموقفية لا يحل المشكلة - مشكلة التعرف على القادة الحقيقيين ومقوماتهم القيادية - بل يتركها هُلامية غير محددة المعالم ، وكأن الفكر الإداري بعد أن أعياه البحث - يريد أن ينفِّض يده من هذا الموضوع بمثل هذا التصور الافتراضي الذي يبرهن به على عجزه عن الإحاطة بالمقومات والشروط القيادية الحقيقية ، ويريد من خلال النظرية الموقفية أن يُقنن لعجزه هذا ، وأن يجعل من هذا العجز أو القصور قاعدة أو قانونًا ، كما أن الفكر الإداري المعاصر نفسه قد نَحّى - أو تجاهل - إلى حدٍّ كبير هذه النظرية ، ولعل أُحدث نظرياته تسير وفقًا لإطار المدخل المشترك ، وذلك طبقًا لما سبق أن أشرنا إليه في الفصل الأول ، ومعلومٌ لنا أن المدخل المشترك يُرجع ظهور القائد إلى شخصيته وسماته ومقوماته ، كما يرجعها إلى عوامل خارجية (موقفية) ، وعلى ذلك فهو يعود بنا إلى الموقف الأول ، ويجعلنا نتساءل عن ماهية هذه المقومات والعناصر القيادية والعناصر الموقفية الخارجية ، ولعل الذي يشير إلى هذا التجاهل للنظرية الموقفية هو ذلك التزايد المضطرد في عدد دراسات الفكر الإداري المعاصر التي تستهدف الوقوف على هذه المقومات والشروط ،

---

(١) لقد قمنا بحصر الدراسات التي اتخذت مواقف معارضة لمواقف الغالبية ، فتبين أن إجمالي تكراراتها هو (٥٦) دراسة موزعة على (٣٦) دراسة ، أي (٢٩٪) من إجمالي دراسات الفترة موضع البحث .

(٢) Stogdill, R.M., op. cit, pp, 59 - 61.

فلا شك أن هذا التزايد يؤكد هذا الرفض للنظرية الموقفية ، ويشير في ذات الوقت إلى أن الفكر الإداري موقن بوجود المقومات والعناصر القيادية ؛ لذا فهو يكثف من دراساته لعله يتمكن من الوقوف عليها ، فهل نجح في هذا أم لا ؟

بالرجوع إلى التحليل السابق لمواقف الفكر الإداري المعاصر إزاء أهم العناصر والمقومات القيادية التي أسفرت عنها هذه الدراسات الـ (١٢٤) التي قام بها الفكر الإداري المعاصر خلال الفترة من (١٩٠٤ - ١٩٤٧م) ، مع الاسترشاد أحيانًا بنتائج الدراسات الـ (١٦٣) التي تمت خلال الفترة من (١٩٤٨ - ١٩٧٠م) ؛ يتبين لنا من هذا التحليل أن العناصر القيادية التي اختلفت وتباينت إزاءها مواقف هذه الدراسات هي :

١ - العمر .
٢ - الطول .
٣ - الوزن .
٤ - البنيان أو التركيب الجسمي .
٥ - الصحة .
٦ - البسالة الجسمانية والرياضية البدنية .
٧ - الطاقة والنشاط .
٨ - المظهر والزي .
٩ - طلاقة الحديث .
١٠ - الذكاء .
١١ - التفوق الدراسي - التعليمي - .
١٢ - الانبساط - عدم الانطواء .
١٣ - الرغبة في الاستعلاء والتسيُّد على الآخرين .
١٤ - اعتدال المزاج والتفاؤل .
١٥ - الاتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر .
١٦ - المركز الاجتماعي والاقتصادي .
١٧ - الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل .

ولعل هذا يوضح لنا مدى نجاح أو إخفاق الفكر الإداري المعاصر في الوقوف على المقومات والعناصر القيادية الحقيقية ؛ حيث إن هذا يشير إلى أن أكثر من نصف العناصر والمقومات القيادية التي أسفرت عنها دراسات الفترة موضع البحث (٥١,٥٪) لم تسلم من الاختلاف والتباين والانقسام في مواقف الدراسات إزاء مدى ارتباطها بالقيادة ، وكيف أن هذا الانقسام إزاء بعض هذه العناصر والمقومات قد وصل إلى حد وقوف بعض هذه الدراسات في مواقف مناقضة لمواقف بعضها الآخر إزاء العنصر الواحد ،

ولعل ذلك يؤكد لنا الآن إلى أي مدى كان (Jennings) صادقًا مع نفسه ، ومع أقرانه من رجال الفكر الإداري المعاصر ومع الحقيقة ؛ حين قال : « إن نتائج خمسين عامًا من الدراسات قد أخفقت في تقديم سمة شخصية واحدة أو مجموعة من الصفات يمكن استخدامها في التمييز بين القادة وغير القادة » [1] .

ومن جماع التحليل والبيان السابق ، يتضح لنا إلى حدٍّ كبير وجود اختلاف وتباين حقيقي في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه حقيقة العناصر والمقومات القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد .

والآن وعلى ضوء ما سبق ، وبعد أن انتهينا إلى التثبت من وجود اختلاف وتباين في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية ، وكذلك تجاه حقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية - أصبح في الإمكان المُضِي قدمًا نحو التحقق من مدى صحة الفرض الأول الذي يرجع هذا الاختلاف والتباين في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية ، وتجاه حقيقة مقوماتها وشروطها القيادية إلى :

١ - قصور مناهج البحث المستخدمة .

٢ - قصور عمليات القياس المستخدمة .

وسوف نخصص الفصل الثاني للتحقق من مدى صحة الشطر الأول من هذا الفرض ؛ حيث سيقتصر على تحليل وتقويم مدى صلاحية مناهج البحث المستخدمة في المجالات الاجتماعية والنفسية ، ومن بينها ظاهرة القيادة الإدارية ، أما الفصل الثالث فسوف نخصصه للتحقق من مدى صحة الشطر الثاني من هذا الفرض ؛ حيث سنتناول من خلاله تحليل وتقويم مدى صلاحية عمليات القياس المستخدمة في المجالات الاجتماعية والنفسية .

* * *

(١) (Koontz), (Harold & others), op. cit., p. 665.

الفَصْلُ الثَّانِي : تحليل وتقويم مناهج البحث وعمليات القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر

المَبْحَثُ الأَوَّلُ

تحليل وتقويم استخدام المنهج العلمي في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر

مقدمة :

لا شك أن الوقوف على الحقيقة - كان وما زال - هو غاية المفكرين والباحثين في أي مجال من المجالات ، وفي أي مجتمع من المجتمعات ، ويرى بعض المفكرين أن الوقوف على الحقيقة يتأثر إلى حدٍّ كبير بنوعية وطبيعة وظروف مناهج البحث المستخدمة للكشف عن الحقيقة في أي من هذه المجالات ، ويشير إلى هذا الترابط الدكتور عبد الرحمن بدوي في كتابه : (مناهج البحث العلمي) ، فهو بعد أن تناول التعريف بالمنهج باعتباره طائفة من القواعد العامة التي يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم (١) - يقرر وجود ترابط بين إخفاق الباحثين في الوقوف على الحقيقة وبين وجود خطأ في مناهج البحث أو في تطبيقاتها ، فيذكر في مقدمة كتابه ما نصه : « إن تقدم البحث العلمي رهين بالمنهج ، يدور معه وجودًا وعدمًا ، دقةً وتخلخلًا ، خصبًا وعقمًا ، صدقًا وبطلانًا » .

ومن هنا كان الاهتمام البالغ بتقنين مناهج للبحث العلمي من أيام أرسطو حتى يوم الناس

---

(١) د. عبدالرحمن بدوي ، مناهج البحث العلمي ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، (١٩٦٣م) ، (ص ٣) .

هذا ... فما انتكس العلم إلا بسبب النقص في تطبيق المناهج العلمية ، أو في تحديدها ، وما نما وازداد أصالة إلا بالدقة في تحديد هذه المناهج وتقرير مبادئها القويمة (١) . وعلى ضوء هذا الترابط الذي يعتقد البعض في وجوده فلقد كان في الإمكان أن نكتفي بواقع حال الفكر الإداري المعاصر وإخفاقه في الوقوف على حقيقة القيادة كبُرهان ودليل على وجود خلل وقصور تعاني منه مناهج البحث المستخدمة للكشف عن حقيقة القيادة ؛ وذلك استنادًا إلى ذلك الرأي السابق الإشارة إليه ، ولكننا آثرنا المضي في تحليل وتقويم مناهج البحث المستخدمة في مجال القيادة الإدارية في العصر الحديث ؛ بغية التثبت من حقيقة وجود القصور والخلل في مناهج البحث المستخدمة للكشف عن حقيقة تلك المجالات .

وفي هذا الصدد فإننا سوف نتناول النقاط التالية :

أولًا : الوقوف على منهج – أو مناهج – البحث المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية ، وسوف نتناول في هذا الصدد :

أ – إلقاء نظرة عامة على مناهج البحث الوضعية .

ب – سيادة المنهج العلمي كمنهج وحيد للبحث في العصر الحديث ، وشيوع استخدامه في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية .

ثانيًا : الوقوف على مدى صلاحية المنهج العلمي في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية ، وسوف نتناول في هذا الصدد :

أ – مدى صلاحية استخدام المنهج العلمي بمسلَّماته الأساسية في دراسة الظواهر الطبيعية .

ب – مدى صلاحية استخدام المنهج العلمي بمسلَّماته الأساسية في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية .

أولًا : مناهج البحث المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية :

وفي هذا الصدد سوف نقوم بإلقاء نظرة عامة على مناهج البحث الوضعية في الفكر الإنساني ، ثم نُتبع ذلك ببيان مدى سيادة المنهج العلمي كمنهج وحيد للبحث في العصر الحديث وامتداد وشيوع استخدامه في مجال البحث عن حقيقة القيادة الإدارية .

---

(١) المرجع السابق ، المقدمة ، (ص ٧) .

أ - نظرة عامة على مناهج البحث الوضعية : إن المذاهب الفكرية التي انحاز إليها الفكر الإنساني للوقوف على الحقيقة أربعة مذاهب رئيسية :

١ - المذهب العقلي . ٢ - المذهب الحسي .

٣ - المذهب الارتيابي . ٤ - المذهب الحدسي .

ولما كانت طبيعة كلٍّ من المنهجين الأخيرين لا تتطلبان أو تستوجبان الأخذ بمناهج محددة خاصة بهما للوقوف على الحقيقة ؛ نظرًا لأن المذهب الارتيابي يرى أنه لا سبيل أمام الإنسان لإدراك الحقيقة ، كما أن المذهب الحدسي يرى أن الإنسان لا يستطيع إدراك الحقيقة في مجالات النفس وغيرها من المجالات غير المادية عن طريق حواسه أو عقله ، وأن وسيلته الوحيدة للوقوف على الحقيقة في هذه المجالات هو الحدس أو الإلهام ، وهو من الأمور الذاتية التي قد يتميز بها فرد من الأفراد ولا يتميز بها آخر ، وعلى ذلك فقد بات المجال مقتصرًا على أنصار كلٍّ من المذهب العقلي والمذهب الحسي ، فيما يتعلق بتقديم وتحديد أنسب المناهج للوقوف على الحقيقة في كافة المجالات الطبيعية والاجتماعية . ويعد المنهج الاستنباطي من أهم المناهج التي انبثقت عن المذهب العقلي ، ويعد المنهج الاستقرائي من أهم المناهج التي انبثقت عن المذهب الحسي ، ولقد ازداد الصراع بين أنصار كل من هذين المنهجين على مدار التطور الفكري الإنساني وخاصةً في الفترة الأخيرة ؛ حيث انقسمت الغالبية العظمى من العلماء والمفكرين إلى فريقين [1] : أحدهما : يرى أن طريق الوقوف على الحقيقة يبدأ من داخل الإنسان متجهًا إلى خارجه وأولئك هم العقليون - مذهبًا ومنهجًا - ؛ حيث يرون أن الوقوف على الحقيقة يستلزم الاستناد لأصول ومقولات مجبولة في فطرة العقل على أساسها يمكن استنباط دقائق المعرفة دون حاجة إلى اللجوء إلى مشاهدات خارجية ، أما الفريق الآخر : فيرى أن طريق الوقوف على الحقيقة يبدأ من خارج الإنسان متجهًا إلى داخله وأولئك هم أصحاب المنهج الاستقرائي التجريبي - الحسّيين مذهبًا ومنهجًا - ؛ حيث يرون أن طريق الوقوف على الحقيقة يبدأ بتحصيل معطيات حسية عن العالم الخارجي تنقلها إلينا حواسنا ، ولقد حاول بعض المفكرين والعلماء الجمع بين كل من المنهجين عن طريق الاستناد إلى ضرورة كلٍّ من مقولات العقل ومبادئه إلى جانب معطيات الحواس للوقوف

(١) د. زكي نجيب محمود ، (من زاوية فلسفية) ، مرجع سابق ، (ص ٦١) .

على الحقيقة ، ولكن بالرغم من هذه المحاولات فإن الخلاف يثور بين هذين الفريقين عند طرح التساؤل التالي حول تحديد من له الأولوية المطلقة في هذا الخصوص ، أهو العقل أم الحواس ؟ فمن جعل الأولوية للعقل انحاز للعقليين ومنهجهم الاستنباطي ، ومن جعل الأولوية للحواس انحاز للحسّيين ومنهجهم الاستقرائي .

ب - سيادة المنهج العلمي كمنهج وحيد للبحث في العصر الحديث ، وشيوع استخدامه في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية : إننا إذا نحّينا جانبًا كافة هذه الاتجاهات في المواقف والاتجاهات حيال مناهج البحث عبر مسار الفكر الإنساني وتطوره ، واتجهنا للتعرف على موقف الفكر الإنساني في العصر الحديث من هذه المناهج ؛ لتبين لنا أن هذا الفكر قد حسم موقفه بشكل كبير وملموس ؛ حيث يبدو لنا واضحًا جليًّا مدى تحيزه وتشيعه للمنهج التجريبي الاستقرائي بشكله الحديث ؛ حيث أطلق عليه المنهج العلمي ، وأصبح واضحًا ضمنيًّا وطبقًا لمفهوم المخالفة أن ما دونه من المناهج مناهج غير علمية ، ولم يقتصر مجال هذا المنهج على استخدامه في دراسة العلوم والظواهر الطبيعية والمادية - حيث حقق نجاحًا ملحوظًا وملموسًا يشهد به الجميع - بل امتد نطاقه ليُستخدم كذلك في دراسة الظواهر الاجتماعية والنفسية ، وأصبح الكثير من المفكرين والباحثين في هذه المجالات يرون فيه أنه أدق منهج من مناهج البحث في هذه الظواهر بصفة عامة [١] ، بل ويرى أحد المفكرين المتخصصين في هذا المجال أن أهم حدث في علم النفس الاجتماعي الحديث هو إدخال المنهج التجريبي في دراسته [٢] ؛ بل إننا نجد أن كثيرًا من المراجع التي تتناول مناهج البحث في مجالات العلوم الاجتماعية والنفسية عند عرضها لمناهج وأساليب البحث المستخدمة في هذه المجالات قلَّما تشير إلى المناهج الأخرى ، بينما نجد أن المنهج العلمي قد صار موضع اهتمام الباحثين المعنيين بمناهج البحث الوضعية .

ويكفي للتدليل على هذا الرجوع إلى أي مرجع من المراجع المتخصصة في هذا

---

(١) د. حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعي القاهرة ، عالم الكتب ، (١٩٧٧م) ، (ص ٣٥) .

(٢) المرجع السابق ، (ص ٣٥) ، نقلًا عن :

- Murphy G., the Future of Social Psychology in Historical Perspective, in Klineberg, and Christic, 1955, op. cit, pp, (21 - 37).

المجال [١] ، وقد كان طبعيًا أن يستجيب رجال الفكر الإداري المعاصر لهذا الاتجاه ، ويتشيعوا بدورهم لاستخدام المنهج العلمي في أبحاثهم ودراستهم المعنية بالكشف عن حقيقة القيادة الإدارية ، لعلهم يستطيعون عن طريقه الوقوف على حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية ، ومع بداية القرن الحالي تزايد هذا الاتجاه لديهم ، وقلَّ اعتمادهم على المنهج الفلسفي التجريدي ، ذلك المنهج الذي تستطيع أن تلحظ البدايات الأولى لاستخدامه في مجال القيادة في كتابات قُدامى المفكرين والفلاسفة الإغريق والرومان [٢] ، الذين كانوا يُنَحُّون في دراساتهم للقيادة إلى وضع تصورات نظرية ونماذج مثالية « افتراضية » لما يجب أن تكون عليه القيادة ، ومع شيوع استخدام المنهج العلمي بدأ الفكر الإداري ينصرف عن هذا النهج النظري التجريدي في دراسة القيادة ، وبدأت دراسته وأبحاثه تهتم بواقع القيادة ورصد وتحليل النماذج القيادية الناجحة ؛ بغية الكشف عن حقيقة هذه القيادة وحقيقة مقوماتها وعناصرها ، ولقد كانت أبرز الوسائل التي انتهجها الفكر الإداري في دراسته للقيادة [٣] :

١ - أسلوب الاستقراء التاريخي : حيث أخذ العلماء في رصد واستقراء وتحليل النماذج القيادية الناجحة .

٢ - أسلوب الاستقراء التجريبي القائم على الملاحظة .

٣ - أسلوب الاستقصاءات الميدانية لأطراف الموقف القيادي .

ولقد شاع استخدام المنهج العلمي بأساليبه ووسائله المختلفة في العصر الحديث في

---

(١) Neale., Jehn M., & Liefert, Robert M., Science and Behavior (Methods of Research), N.J. Prentice - Hall Inc., 1973.

- Kerlinger, Fred, N., Foundation of Behavioral Research Research, N.Y. : Holt, Rinehart and Winstom, Inc., 1964.

- Scott, William, A., Introduction to Psychological Research, N. Y. : John Wiley & Sons, Inc., 1962.

- Murphy, G., the Future of Social psychology, op. cit.

(٢) Koontz, Harold, & Others, Op. cit., p, 664.

- Stogdill, R.M., Op. cit., p, 24.

- Stogdill, R.M., Op. cit., pp. 36 - 38.

(٣) د. فتوح أبو العزم ، القيادة ، القاهرة ، معهد الإدارة العامة ، (١٩٦٦م) ، (ص ٤ - ٦) ، د. حنفي محمود سليمان ، مرجع سابق ، (ص ٢٠٩ - ٢١٣) .

دراسة مجالات العلوم الطبيعية والاجتماعية ، وتوارت مناهج البحث الأُخرى بعد أن هجرها الباحثون ، خاصةً بعد أن أسفر استخدام هذا المنهج في مجال دراسة العلوم والظواهر الطبيعية عن تحقيق طفرات علمية كبيرة ، ولقد بلغ من طغيان تأثير هذا المنهج في العصر الحديث أن ظهر اتجاه في الغرب ينادي بأن علوم الاجتماع والنفس والأخلاق وبقية العلوم الاجتماعية يجب أن تُذعن للمنهج العلمي وقواعده ووسائله في البحث إذا كانت تريد أن تحتفظ ببقائها في الحياة (١) .

ثانيًا : مدى صلاحية المنهج العلمي في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية :

وسوف نقوم في هذا الصدد بالوقوف أولًا على مدى صلاحية استخدام المنهج العلمي في دراسة الظواهر الطبيعية ، ثم نُتبع ذلك ببيان مدى صلاحية استخدام ذات المنهج بمسلَّماته الأساسية في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية :

أ - مدى صلاحية استخدام المنهج العلمي بمسلماته الأساسية في دراسة الظواهر الطبيعية : يقوم المنهج العلمي وترتكز دعائمه على مسلمات ثلاث أساسية ، بدونها لا يستطيع أن ينهض هذا المنهج ويختل بناؤه ، وتلك المسلمات هي (٢) :

١ - **مُسلم الحتمية** : ويقوم هذا المسلم على افتراض ادعاء مقتضاه أن هناك نظامًا مُعينًا يحكم الظواهر التي تحدث في الكون ، وأن هذا النظام يمكن أن نشاهده في التلازم في التغيير الذي يحدث بين الظواهر المختلفة .

٢ - **مُسلَّم الاضطراد** : ويقوم هذا المسلم على أساس التسليم والاعتقاد بأن النظام الذي يحكم الظواهر الكونية - مسلم الحتمية - مضطرد الحدوث ، أي أن هذا المُسلَّم يقوم على افتراض أو ادعاء مقتضاه ، أن ما حدث على نحو معين في الماضي سوف يحدث على نفس النحو في المستقبل إذا ظلت الظروف على ما هي عليه .

٣ - **مُسلَّم الحسية** : ومقتضى مسلم الحسِّية أن معرفتنا بهذا النظام الحتمي المضطرد الحدوث لا تتأتى إلا عن طريق الحواس والخبرة الحسية المباشرة أو غير المباشرة ، تلك هي

(١) د. محمد غلاب ، المعرفة عند مفكري المسلمين القاهرة ، الدار المصرية للتأليف والترجمة ، بدون تاريخ ، (ص ١٤٤) .

(٢) د. محمد عماد الدين إسماعيل ، المنهج العلمي في تفسير السلوك ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، (١٩٧٠م) ، (ص ٤٠ - ٥٤) .

مسلمات المنهج العلمي ، والتي تمثل الركائز الأساسية التي يستند إليها هذا المنهج ، والتي إن انهارت انهار تبعًا لها بناء هذا المنهج [١] .

وبالرغم من أهمية هذه المسلمات ، فإنها لا تعدو أن تكون مجرد افتراضات ودعاوى تفتقر إلى برهان أو دليل على صدقها وصحتها ، ولقد عجز علماء العصر الحديث - وما زالوا عاجزين - عن تقديم مثل هذا البرهان أو الدليل [٢] ، ومع ذلك فإن هذه المسلمات وإن لم يكن قد توافر دليل أو برهان على صدقها وصحتها ، فكذلك لم يتوافر دليل أو برهان على عدم صدقها وصحتها ، ولكن علماء العصر الحديث يسلمون بصحة هذه المسلمات انطلاقًا من الضرورة العملية [٣] ، وهذا النفع الذي تحقق من الأخذ بالمنهج العلمي والتسليم بهذه المسلمات ؛ والمتمثل في هذا التقدم المضطرد في مجال دراسة الظواهر الطبيعية ، وهذا الكم الهائل من القوانين والنظريات العلمية التي أسفر عنها استخدام المنهج العلمي في دراسة المجالات ، فهم يرون في هذه النتائج خير دليل وبرهان على صدق وصحة الأخذ بهذه المسلمات ؛ وعلى ذلك فقد انتهى الفكر الإنساني في العصر الحديث من أن معيار الحكم على صحة وصدق هذه المسلمات ؛ ومن ثم صلاحية استخدام المنهج العلمي هي تلك الضرورة العملية ، وتلك النتائج الإيجابية الملموسة الناتجة عن استخدامه في أيٍّ من المجالات ؛ ومن ثم فإننا نستطيع الحكم بصلاحية استخدام المنهج العلمي في دراسة الظواهر الطبيعية ؛ وذلك استنادًا إلى النتائج الإيجابية الملموسة التي أسفر عنها استخدام هذا المنهج في مجال دراسة هذه الظواهر .

ب - مدى صلاحية استخدام المنهج العلمي بمسلماته الأساسية في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية : سبق أن أشرنا إلى أن العلماء قد اتخذوا من تلك النتائج الإيجابية الملموسة التي حققها استخدام المنهج العلمي في دراسة الظواهر الطبيعية قرينة على صحة وصدق مسلماته ، ومعيارًا لهم للحكم على صلاحية استخدامه في هذا المجال وأي

---

(١) د. محمد عماد الدين سليمان ، مرجع سابق ، (ص ٤٤) .

(٢) د. محمود قاسم ، مرجع سابق ، (ص ٧٤) .

د. يحيى هاشم حسن فرغلي ، الجانب الدفاعي والبنائي لعلم الكلام الإسلامي ، القاهرة ، إذاعة القرآن الكريم ، برنامج مأدبة الله ، سلسلة المحاضرات .

(٣) د. محمود قاسم ، المرجع السابق ، (ص ٧٢ - ٧٦) .

مجال آخر ، ولقد كانت تلك النجاحات التي حققها هذا المنهج في مجال العلوم الطبيعية أثر كبير في شيوع استخدام هذا المنهج في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية ، فقد أغرت تلك النجاحات رجال الفكر الإداري المعاصر - كما أغرت غيرهم من علماء العلوم الاجتماعية - بانتهاج هذا المنهج لعلهم ينجحون في الوقوف على حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية .

ولكن الملاحظ أن استخدام هذا المنهج في الكشف عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية لم يسفر عن تحقيق أي تقدم إيجابي ملموس في هذا الصدد ؛ ولعل خير شاهد على ذلك ما انتهت إليه نتائج (٢٨٧) دراسة أجريت خلال الفترة من (١٩٠٤ - ١٩٧٠م) ، والتي سبق لنا مناقشتها في الفصل الثاني ، وبالرغم من أن كافة هذه الدراسات قد انتهجت المنهج العلمي في دراستها وسعيها للوقوف على حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية [١] ، ورغم هذا فقد انتهت هذه الدراسات إلى ذات الموقف الذي بدأت منه ؛ فقد بدأت هذه الدراسات وحقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها وعناصرها مختلف عليها ، وللفكر الإداري المعاصر مواقف مختلفة ومتباينة ومتزامنة ، وانتهت حقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها وعناصرها مختلف عليها والفكر الإداري المعاصر ما زالت مواقفه مختلفة ومتباينة ومتزامنة في هذا الصدد ؛ بل والملاحظ أن الهُوَّة قد ازدادت والخلافات قد اتسعت ، وأن الوقوف على حقيقة القيادة قد أصبح يبدو أنه أصعب منالًا - في ظل استخدام المنهج العلمي - عن ذي قبل .

وبالتحاكم إلى معيار الضرورة العملية والنتائج الإيجابية التي اتخذها العلماء في العصر الحديث برهانًا على صحة استخدام المنهج العلمي في مجال العلوم الطبيعية وصحة وصدق مسلماته ، استنادًا إلى ذلك وعلى ضوء النتائج المحدودة الأثر والقيمة التي أسفر عنها استخدام هذا المنهج في مجال دراسة ظاهرة القيادة والكشف عن مقوماتها وعناصرها القيادية ؛ فإننا نستطيع القول أن هذا المنهج بمسلماته الثلاث ما زال يفتقر لتوافر الدليل أو البرهان على صحة وصدق التسليم بمسلماته الأساسية في مجال دراسة ظاهرة القيادة الإدارية .

كما نستطيع القول أنه بالتحاكم إلى مسلم الحسية - أحد المسلمات الثلاث الأساسية

---

(١) (Stogdill), R.M., Op. cit., pp. 72 - 91.

التي يقوم عليها المنهج العلمي - يستوجب عدم استخدام المنهج العلمي في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية ؛ حيث تقضي هذه المسلمة بأن معرفتنا بالظواهر الكونية المحيطة بنا لا تتأتى إلا عن طريق الحواس أو الخبرة الحسية المباشرة أو غير المباشرة ، في حين أن ظاهرة القيادة من الظواهر الاجتماعية والنفسية التي لا يتأتى الوقوف عليها عن طريق الحواس (١) ، وعلى ضوء ما سبق يتبين لنا أن المنهج العلمي لا يصلح للاستخدام في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن مقوماتها وعناصرها القيادية ، وإن كان هذا لا يتنافى مع صلاحية هذا المنهج للاستخدام في دراسة الظواهر الطبيعية ، وأن المنهج العلمي ليس معيبًا في ذاته ، ولكن العيب والقصور يلحقان به عندما يستخدم للكشف عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر غير الحسية .

ويجدر بنا أن نشير في ختام هذا التحليل والتقويم لاستخدام المنهج العلمي في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية إلى أمرين :

الأمر الأول : أن المنهج العلمي وإن كان استخدامه في مجال دراسة الظواهر الطبيعية قد حقق نتائج إيجابية ملموسة ، وطفرات كبيرة في مجال الكشف عن حقيقة كثير من الظواهر الطبيعية ، فإن هذا يجب ألا ينسينا أن ما دونه من مناهج وَضْعية قد حققت هي الأخرى نجاحات في مجال الكشف عن حقيقة تلك الظواهر ، فكلٌّ من المنهج الاستنباطي ، والمنهج التجريبي ذي المفهوم الآلي للسببية قد حقق قدرًا من النجاح في هذا المجال ؛ بل إن هناك من يرى أن المذهب الحدسي - الإلهامي - قد حقق هو الآخر قدرًا من النجاح في هذا المجال ، ومن ذلك وقوف أينشتين في عام (١٩٠٥م) على القانون الذي يحدد العلاقة بين المادة والطاقة ، ونجاح العلماء بعد ذلك في التدليل على صحة هذا القانون (٢) ، ومن ذلك أيضًا تنبؤات العالم الروسي (منديليف) في عام (١٨٦٩م) بأوصاف ثلاثة عناصر مستحدثة وتحديده لخصائصها وأوزانها الذرية ، وقد ثبت بعد ذلك صحة تنبؤاته وأحد هذه العناصر هو عنصر الجرمانيوم المستخدم حاليًا في صناعة الترانزستور (٣) ، ويجدر بنا أن نشير كذلك أن نجاح المنهج الرياضي في اكتشاف

(١) (Kerlinger) , F.N., op. cit., pp. 417 - 418.

(٢) أحمد حسين ، (الطاقة الإنسانية) ، القاهرة ، دار القلم ، (١٩٦٣م) ، (ص ١٧٢) ، نقلًا عن : د. فؤاد صروف ، أساطين العلم الحديث ، (ص ٤٦) .

(٣) المرجع السابق ، (ص ١٧١ ، ١٧٢) ، نقلًا عن : برنارد جافي ، بواتق وأنابيب قصة الكيمياء ، ترجمة =

كوكبي : نبتون ، وبلوتو - أفلاطون - رياضيًا قبل أن يتم اكتشافهما حسيًا باستخدام المنظار [١] .

كما نود أن نشير في ذات الوقت - ومن جهة أخرى - أن المنهج العلمي وإن كان قد أخفق في تحقيق تقدم إيجابي ملموس في مجال الكشف عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية ، فإن ما دونه من مناهج وضعية قد أخفقت هي الأخرى في تحقيق نجاحات إيجابية ملموسة في هذا المجال ، ولا شك أن عزوف الفكر الإداري عنها وإقباله على المنهج العلمي منذ أوائل القرن العشرين يعد دليلًا على مدى إخفاق تلك المناهج الوضعية .
ولا شك أن هذا يؤكد لنا صحة ما سبق أن أشرنا إليه بخصوص قصور المنهج العلمي عن الكشف عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية من أن قصور المنهج العلمي - وما دونه من مناهج - في هذا المجال ليس مرجعه قصورًا في ذات المنهج - أو المناهج الوضعية الأخرى - بقدر ما هو قصور ناتج عن استخدامها في دراسة ظاهرة غير محسوسة كظاهرة القيادة الإدارية هي بحكم طبيعتها وذاتيتها فوق نطاق قدرات : عقل وحواس الإنسان ؛ ومن ثم فوق مستوى وإمكانات مناهج البحث الوضعية .

الأمر الثاني : أن علماء الغرب وإن كانوا هم أول من دعا وروَّج في أوائل هذا القرن لاستخدام المنهج العلمي في مجال القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر النفسية والاجتماعية ، فإن هناك دلائل وإشارات إلى أنهم في الغرب الآن - ونحن نكاد نقترب من نهاية القرن العشرين - قد بدأوا يدركون فساد ما دعوا إليه وروَّجوا له ، ومن ذلك :

أ - ظهور اتجاهات وفلسفات رافضة للمنهج العلمي ، وتأتي الوجودية في مقدمة الحركات الفلسفية التي جاءت تعبيرًا عن هذا الرفض [٢] .

ب - ظهور نَزَعات واتجاهات في الفن والأدب رافضة لهذا المنهج ، وتأتي حركة الفن الحديث التي تنادي بالفرار إلى عالم اللامعقول في مقدمة تلك الاتجاهات الرافضة ،

= د. أحمد زكي ، (ص ١٤٥) .

(١) د. حامد عوض الله ، الألوهية وفكر العصر - أهناك إله ؟ القاهرة ، دار الشعب ، (١٩٧٦م) ، (ص ٦٩ ، ١١٤ - ١١٥) .
- أحمد حسين ، مرجع سابق ، (ص ١٧٠) ، نقلًا عن : هربرت سبنسر جونز ، الفلك العام ، ترجمة عبد الحميد سماحة ، ود. حلمي عبد الرحمن ، (ص ٣٦١) .

(٢) د. زكي نجيب محمود ، من زاوية فلسفية ، القاهرة ، دار الشروق ، (١٩٧٩م) ، (ص ٨٠) .

وبخصوص تلك الظاهرة في الفن والأدب يرى البعض أن : « عصرنا الحاضر بعد أن يئس من عالم الصحو لجأ إلى عالم الأحلام » (١) .

ونود أن نشير بخصوص تلك الاتجاهات الفلسفية والفنية الأدبية الرافضة للمنهج العلمي إلى ما يلي :

١ - أن الرافضين للمنهج العلمي في الغرب ، إنما يرفضونه في مجال دراسة الظواهر الاجتماعية والنفسية ، والقول بغير ذلك يكذِّبه هذا التقدم المادي الهائل المضطرد الذي يحققونه في الغرب يومًا إِثْر يوم ؛ نتيجة لحرصهم على استخدام المنهج العلمي في دراسة الظواهر الطبيعية والمادية .

٢ - إن هذا الاتجاه الرافض للمنهج العلمي وإن كان ما زال محدود الحجم ، فإننا نرى أن هذا الرفض بمثابة اعتراف من الغرب بقصور المنهج العلمي ، وعدم جدوى استخدامه في دراسة الظواهر الاجتماعية والنفسية .

جـ - وبغض النظر عن هذه الحركات الأدبية وتلك الاتجاهات الفلسفية ، فإن هناك دلائل سلوكية تعد قرينة على أن الغرب يدرك في الواقع مدى قصور وإخفاق المنهج العلمي - وما دونه من مناهج وضعية - في الكشف عن حقيقة القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر غير الحسية ، ونلحظ هذا واضحًا جليًّا من مسلك الغرب تجاه النتائج التي أسفر عنها استخدام المنهج العلمي في دراسة كلٍّ من الظواهر الطبيعية والمادية والظواهر الاجتماعية والنفسية ؛ حيث نلحظ مدى اهتمام وعناية الغرب بالنتائج التي أسفر عنها استخدام المنهج العلمي في مجال العلوم الطبيعية والمادية ، وحرصه على تكتم النتائج التي توصل إليها في هذا ، واعتبارها من قبيل الأسرار العلمية ، فنجدهم في الغرب حريصين على الاستئثار بهذه النتائج لأنفسهم ، والضن بها على غيرهم ، وفي نفس الوقت الذي يقفون فيه هذا الموقف من النتائج التي أسفر عنها استخدام المنهج العلمي في مجال العلوم الطبيعية والمادية نجدهم يقفون موقفًا آخر ويسلكون مسلكًا مغايرًا تمامًا بالنسبة للنتائج التي أسفر عنها استخدام المنهج في مجال العلوم الاجتماعية والنفسية ، حيث ، نجدهم هنا لا يحرصون على تكتُّم نتائج دراساتهم وأبحاثهم التي انتهجت المنهج العلمي ولا يَضِنُّون بها على غيرهم ، بل نجدهم على العكس من ذلك تمامًا

(١) د. زكي نجيب محمود ، المرجع السابق ، (ص ٨٨ ، ٨٩) .

يقومون بنشرها والترويج لها .

ولعل في هذا الموقف المتناقض أبلغ دليل على أنهم في الغرب يدركون حقيقة بضاعتهم ، حقيقة الغث منها الذي يحتاج للدعاية والترويج ، وحقيقة الثمين منها الذي يحتاج للحرص عليه والاستئثار به وعدم التفريط فيه .

ولكننا نعتقد أنه بالرغم من كل هذه الإشارات والدلائل ، فإن الأمد سيطول حتى يجهر الغرب ويسلم صراحة بقصور وعدم صلاحية المنهج العلمي - وما دونه من مناهج وضعية - للاستخدام في الكشف عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر غير الحسية ، فإنهم في الغرب يدركون تمامًا معنى تسليمهم بهذا بعد أن أحيط بهم وأُسْقِطَ في أيديهم على ضوء إخفاق المناهج الوضعية تباعًا وآخرها المنهج العلمي في تحقيق نجاحات إيجابية ملموسة في هذا المجال ، وأن الإقرار بهذا الإخفاق يعني التخلِّي عن تلك المناهج الوضعية ، والتسليم معنا بوجوب التحاكم إلى منهج الخالق سبحانه .

والدليل على أن الأمد سيطول حتى يجهر الغرب بإخفاق المنهج العلمي - وما دونه من مناهج وضعية - في هذا المجال هو أن القلة الرافضة التي أعلنت رفضها لهذا المنهج لم ترتضي لنفسها التحاكم إلى منهج اللّه الخالق ، وإن رضيت لنفسها الخبل والجنون وغيَّبت حواسها وعقولها بالخمور والأفيون والجنس والشذوذ وكل موبقات عالم اللامعقول ، وبالرغم من تزايد الأمراض والأزمات والمشكلات النفسية والاجتماعية التي أصبح يعاني منها الأفراد والجماعات في العصر الحديث عن ذي قبل [1] ، وبالرغم من فشل علماء هذا العصر بمناهجهم الوضعية - وآخرها المنهج العلمي - في التصدي لعلاج هذه الأمراض والأزمات والمشكلات ، وبالرغم من أن البعض منهم كانوا يهاجمون الدين ، ويقولون عنه : « أنه أفيون الشعوب » ، أصبح هؤلاء العلماء هم الذين يقدمون الأفيون ومشتقاته في شكل أدوية وعقاقير ومسكنات ومهدآت ومغيبات أفيونية وغير أفيونية كنوع من التسكين والتخفيف من حدة تلك الأمراض والأزمات والمشكلات النفسية والاجتماعية المستعصية على الحل بعد أن استعصى عليهم أمر الوقوف على حقيقتها وحقيقة العوامل المسببة لها .

---

(١) للوقوف على مزيد من البيانات والإحصاءات في هذا الصدد ، انظر :

د. يوسف القرضاوي ، الإيمان والحياة ، القاهرة ، مكتبة وهبة ، (١٩٧٨م) ، (ص ٣٢٢ - ٣٣٢) .

ولعل إخفاق المنهج العلمي - وما دونه من مناهج وضعية - في الوقوف على حقيقة القائد الإداري الرشيد ، وحقيقة المقومات والعناصر القيادية التي يكفل توافرها تمكنه من القيام بتحقيق وتلبية احتياجات وأهداف الأفراد والجماعات والمجتمعات بكفاءة وفاعلية - كان أحد العوامل وراء تفشِّي واستفحال شأن تلك الأمراض والأزمات والمشكلات الاجتماعية والنفسية التي أصبح يعاني منها أفراد وجماعات ومجتمعات العصر الحديث .

خلاصة القول إذن : ومن جِمَاع ما سبق يتأكد لنا صدق الشطر الأول من الفرض الأول ، والذي يُرجع الاختلاف والتباين (المتزامن) في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية إلى قصور مناهج البحث المستخدمة للكشف عن حقيقة تلك القيادة وحقيقة مقوماتها وشروطها القيادية .

وإن كنا نود أن نضيف أن هذا القصور ليس قصورًا في المنهج ذاته بقدر ما هو قصور ناتج عن استخدام خاطئ للمناهج الوضعية - وآخرها المنهج العلمي - في دراسة ظاهرة غير حسية كظاهرة القيادة هي بطبيعتها يعتبر الوقوف على حقيقتها فوق قدرات : حواس وعقل ومناهج الإنسان .

وعلى ضوء تحققنا من صحة الشطر الأول من الفرض الأول ؛ فقد تبقَّى أمامنا أن نتحقق من مدى صحة الشطر الثاني من هذا الفرض ، والذي يُرجع كذلك هذا الاختلاف والتباين (المتزامن) في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية إلى وجود قصور في عمليات القياس المستخدمة .

* * *

المَبحَثُ الثَّاني

تحليل وتقويم عمليات قياس ظاهرة القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر

أولًا : مصاعب وأهمية القياس العلمي لظاهرة القيادة الإدارية :

إذا كانت هناك آراء لبعض الكُتاب تربط بين التقدم العلمي في أي مجال من مجالات البحث وبين مدى دقة وصلاحية مناهج البحث المستخدمة [١] ، فإن هناك آراء أخرى تربط أيضًا بين مدى التقدم العلمي في أي مجال من مجالات البحث وبين مدى دقة وصحة عمليات القياس المستخدمة ، وترى تلك الآراء أن القياس الصحيح عملية جوهرية لا غنى عنها لتحقيق التقدم العلمي والنجاح في الوقوف على حقيقة أيِّ ظاهرة من الظواهر [٢] .

وعلى ذلك فإن في الإمكان - وبمقتضى التحاكم إلى هذه الآراء - أن نُرجِع إخفاق الفكر الإداري المعاصر في الوقوف على حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية إلى عدم دقة وصحة عمليات القياس المستخدمة في هذا الصدد وعدم صلاحيتها للوقوف على حقيقة تلك الظاهرة .

وقد يكون هذا الاستنتاج صحيحًا إلى حدٍّ كبير ؛ فالمشاهد أنه بالرغم من أهمية القياس العلمي الصحيح ، فإن هذا الموضوع لم يلقَ الاهتمام الكافي بعد من قبل رجال الفكر الإداري المعاصر المعنيِّين بدراسة وقياس حقيقة القيادة الإدارية ؛ ولعل خير شاهد على ذلك أن العديد من دراسات وأبحاث القيادة يتم القيام بها بالرغم من عدم توافر معيار القياس الصحيح لهذه الظاهرة ، وبالرغم من أن توافر هذا المعيار الصحيح يعتبر ضرورة لا غنى عنها للقياس العلمي الصحيح [٣] .

---

(١) د. عبد الرحمن بدوي ، مرجع سابق ، (ص ٣ ، ٧) .

(٢) د. عبد الباسط محمد حسن ، مرجع سابق ، (ص ٤٩٣) .

(٣) French, Wendell, op. cit, p, 143.

وبدلًا من أن تتجه تلك الدراسات والأبحاث بجهودها نحو العمل على استكشاف هذا المعيار - أو حتى الاتفاق على معيار موحد تنطلق منه - نجد العديد من هذه الدراسات تبدأ البحث من منطلق التحاكم إلى معايير تحكمية لنمط القيادة الإدارية الرشيدة والفعالة ، بالرغم من أن هذه الأنماط المعيارية التحكمية كثيرًا ما تختلف من باحث إلى آخر (١) .

وقد كان المنطق يستوجب أن تنتهي دراسات وأبحاث القيادة بالوقوف على هذا المعيار لا أن تبدأ به بهذا الشكل التحكمي (٢) ؛ فإذا ما تم لها ذلك كان الطريق ميسَّرًا أمامها للمضي قِدَمًا في بحث ودراسة كافة جوانب وأبعاد القيادة الإدارية من منطلق التحاكم إلى هذا المعيار الصحيح .

ولعل هذا المسلك من قبل رجال الفكر الإداري المعاصر إنما هو في الحقيقة انعكاس لوجود عديد من الصعوبات التي تعترض عمليات قياس ظاهرة القيادة الإدارية - وغيرها من الظواهر غير الحسية - بصفة عامة ، وبصفة خاصة الوقوف على المعايير العلمية الدقيقة لظاهرة القيادة - وغيرها من الظواهر غير الحسية - ولقد أشار إلى هذه الصعوبات عديدٌ من الكتاب (٣) .

---

(١) د. حنفي محمود سليمان ، (إدارة الموارد البشرية - انتقاء المديرين) ، القاهرة : الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، (الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية) ، (١٩٨١م) ، (٢٠٩ - ٢١٠) ، د. فتوح أبو العزم ، (القيادة) ، مرجع سابق ، (ص ٤ ، ٥) .

(Stogdill), R.M., op. cit, pp 36 - 38.

(٢) د. حنفي محمود سليمان ، مرجع سابق ، (ص ٢١٠) .

(٣) د. محمد عبد السلام أحمد ، القياس النفسي والتربوي ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، (١٩٦٠م) ، (ص ٢٩٩) ، رمزية الغريب ، التقويم والقياس النفسي والتربوي ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، (١٩٧٠م) ، (ص ٤٨ ، ٥٠) د. إبراهيم العيسوي ، القياس والتنبؤ في الاقتصاد ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، (١٩٧٨م) ، (ص ١٢ ، ١٣) .

ج وين رايتستون وآخرون ، التقويم في التربية الحديثة ، ترجمة د. وهيب سمعان وآخرون ، القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، (١٩٦٥م) ، (ص ٧٤) .

- Anastasi, Annc, Psychological Tcsting, N.Y : Nacmillan publishing Co., Inc 1976, p. 103.
- Neale, John, M., Sciencc and Bchavior N.J : Perntice - Hall, Inc, 1973, pp, 87 - 88.
- Scolliam A., & Werthdmer, Michale, Introduction To psychological Rcscarch, N.Y : Jehn Woley & sons, Inc., 1962, pp. 183 - 193.
=- Kerlinger, Fred, N., Foundations of Behavioral Research, N. U., Holt Rinchart and

ونورد فيما يلي عددًا من الصعوبات والعقبات التي تعترض قياس ظاهرة القيادة وغيرها من الظواهر غير الحسية (الظواهر الاجتماعية والنفسية) التي أشار إليها جواين رايتستون وزملاؤه [(١)] .

أ - تأثير العوامل الشخصية الذاتية - المرتبطة بالشخص - كالصحة والمرض أو التوتر العصبي أو النشاط أو التعب على دقة قياس تلك الصفات والقدرات .

ب - تأثير عوامل المصادفة والأحداث العارضة وانعكاسها على عمليات قياس الصفات والقدرات والمهارات الفردية .

جـ - تأثير وانعكاس العوامل الخارجية المرتبطة بالظروف والمتغيرات البيئية على عمليات قياس تلك الصفات والقدرات والمهارات الفردية .

د - تباين كل من الصفات النفسية ، العامة والخاصة ، وكذلك القدرات والمهارات الفردية من فرد إلى آخر - بل وتباينها لدى الفرد الواحد من فترة إلى أخرى - ومن ثم صعوبة التعميم .

هذه هي بعض الصعوبات التي أشار إليها بعض الكتاب ، والتي تعترض عمليات قياس الظواهر - غير الحسية - بشكل عام ، وتعترض الوقوف على معيار القياس الصحيح بشكل خاص ولقد أشار إلى ذلك (Wendell French) حيث يقول :

« ربما تكون المشكلة الأكثر صعوبة في عملية القياس هي تحديد المعيار المناسب ؛ ولذلك فغالبًا ما تكون هي الخطوة الوحيدة من خطوات القياس التي لا تؤدى مطلقًا بالرغم من أن المنطق السليم يقضي بأن تكون هي أول ما يجب عمله » .

ولقد كان جديرًا بالفكر الإداري المعاصر مع تلك الأهمية التي لعملية القياس العلمي الصحيح ، ومع تلك التحذيرات التي أشار إليها هؤلاء الكتاب حول الصعوبات التي تعترض القياس العلمي لظاهرة القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر غير الحسية - أن يولي هذا الفكر اهتمامًا أكبر بعمليات قياس ظاهرة القيادة الإدارية ، وأن يحرص على أن

= Winston, Inc., 1964, pp. 412, 417 - 419, 444 - 445.

- Adams, Georgia, Sachs, Measurement and Evacuation, N.Y : Holt, Rinehart and Winston, Inc., pp, 151 - 152.

(١) ج واين رايتستون وآخرون ، مرجع سابق ، (ص ٧٤) .

تتوافر بعناصرها الشروط العلمية الواجب توافرها لصحة عناصر عملية القياس ؛ ومن ثم يصبح في إمكانه الوقوف على حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية ، ولكن إخفاق الفكر الإداري في الوقوف على حقيقة القيادة الإدارية ، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية ، واستمرار هذا الانقسام والتباين في مواقف الفكر الإداري المعاصر في هذا الصدد يشير إلى أن هذا لم يتحقق ، وأن هناك قصورًا في عمليات القياس المستخدمة لقياس تلك الظاهرة ، ومن هنا صار لزامًا علينا أن نتحقق من حقيقة هذا القصور ؛ ومن ثم فسوف نقوم في البند ثانيًا ببيان أنواع ومستويات وعناصر القياس بشكل عام ، ثم نقوم بعد ذلك بدراسة الشروط العلمية لصحة عناصر عملية القياس ومدى توافرها في عناصر عملية قياس ظاهرة القيادة الإدارية .

ثانيًا : أنواع ومستويات وعناصر القياس :

أ - أنواع القياس : للقياس تصنيفات متعددة ومن تلك التصنيفات تصنيف القياس إلى : قياس الظواهر الاجتماعية والنفسية ، وقياس الظواهر الطبيعية والمادية ، وتصنيفه كذلك إلى : القياس في المنطق ، والقياس في اللغة ، والقياس في الإحصاء ، والقياس بمعنى تقدير أوزان الأشياء - القياس الكمي - [1] والقياس في الفقه - كمصدر من مصادر التشريع في الإسلام - ولكننا نميل إلى الأخذ بتصنيف آخر ، وهو تصنيف القياس إلى الثلاثة أنواع التالية :

١ - القياس الوصفي : وهو ذلك النوع من القياس الذي يقتصر على مجرد وصف الظاهرة موضع القياس وتميزها عن غيرها من الظواهر ، وهذا النوع من القياس غالبًا ما يستخدم في مجال دراسة الظواهر والعلوم الاجتماعية والنفسية بصفة أساسية .

٢ - القياس الكمي : وهو ذلك النوع من القياس الذي يُعنَى بتحديد وتقدير الأوزان الكمية للأشياء ، ويغلب استخدام القياس الكمي في قياسات الظواهر الطبيعية والمادية .

٣ - القياس القيمي - المالي : وهو ذلك النوع من القياس الذي يُعنى بتحديد وتقدير القيمة المالية أو الاقتصادية للأشياء أو الأمور ، ويغلب استخدام هذا النوع من القياس في قياسات الظواهر الاقتصادية .

---

(١) د. رمزية الغريب ، مرجع سابق ، (ص ٩) .

ب - مستويات القياس : للقياس مستويات أربعة يكاد الإجماع ينعقد عليها من جانب الكتاب والباحثين ، وهي :

المستوى الأول : مستوى القياس التصنيفي - الاسمي : (Nominal Scale)[١] :
وطبقًا لهذا المستوى من القياس ، يتم تصنيف الأمور أو الظواهر إلى فئات أو نوعيات محددة بغرض تمييز كلٍّ منها عن بعضها البعض طبقًا لمدى التشابه أو التماثل - أو الاختلاف - فيما يتعلق بسمات أو خصائص معينة ، وأبسط الأمثلة على هذا المستوى من القياس نجدها في القيام بتحديد ماهية مفردات عدد من العناصر ، وتميز مفردات كل عنصر عن مفردات العناصر الأخرى ، ففي مجال قياس الظواهر الطبيعية والمادية عندما نقوم بتمييز عنصر من العناصر على أنه نبات ، فإن هذا يعني أننا نقول بأن هذا العنصر تتوافر به سمات أو خصائص معينة تميزه عن كلٍّ من الجماد والحيوان والإنسان ، وكذلك عندما نقوم بتمييز عنصر من العناصر على أنه « معدن النحاس » ، فإن هذا العنصر تتوافر به سمات أو خصائص معينة تميزه عن غيره من المعادن .

وفي مجال العلوم الاجتماعية والإدارية إذا كان لدينا مفاهيم معينة لطبيعة جماعات العمل المختلفة ، وقمنا بتصنيف عدد من جماعات العمل وتمييز كلٍّ منها ، فميزنا جماعة العمل الأولى بأنها « جماعة عمل أوتوقراطية » ، وميزنا جماعة العمل الثانية بأنها « جماعة عمل ديمقراطية » ، فإن هذا يعني أن جماعة العمل الأولى يتوافر في أفرادها وفيها - كجماعة عمل - صفات وخصائص معينة لا تتوافر في جماعة العمل الثانية ، في حين تتوافر في جماعة العمل الثانية وفي أفرادها صفات وخصائص أخرى لا تتوافر في جماعة العمل الأولى ولا في أفرادها .

وعلى ذلك يتضح لنا أن هذا التصنيف أو القياس الاسمي إنما يقوم على تصنيف الأشياء أو الأمور ، وتمييز كلٍّ منها طبقًا لمدى توافر صفات محددة أو خصائص معينة بكل عنصر من هذه العناصر وعدم توافر صفات أو خصائص أخرى ؛ وعلى ذلك فجوهر مستوى القياس الاسمي - التصنيفي هو مدى تشابه مفردات العنصر موضع القياس في خصائص معينة ومدى اختلافها عن مفردات العناصر الأخرى .

---

(١) د. رمزية الغريب ، مرجع سابق ، (ص ٧٠٣) .
Scott, W.A., Werthedment, M., op cit., p,11.

المستوى الثاني : مستوى القياس العادي – الترتيبي (Ordinal Scale)(١) : وهذا المستوى يعتبر خطوة متقدمة عن مستوى القياس التصنيفي الذي يقتصر على مجرد تصنيف الظواهر أو العناصر وتمييزها عن بعضها البعض ؛ حيث يتضمن مستوى القياس الترتيبي وضع تلك الظواهر أو العناصر في ترتيب أو تدريج معين – تنازلي أو تصاعدي – طبقًا لمدى توافر صفات أو خصائص معينة بتلك الظواهر أو العناصر موضع القياس الترتيبي .

وعلى ذلك فإن أهم ما يميز ذلك المستوى من مستويات القياس هو ذلك الترتيب الذي يشير إلى تلك العلاقة – التصاعدية أو التنازلية – التي تربط بين الظواهر موضع القياس ، ويجدر بنا أن نشير إلى أن هذا الترتيب لا يحمل دلالة أكثر من مجرد وجود تفاوت أو تباين بين العناصر موضع القياس في خاصية من الخصائص ، وتحديد اتجاه هذا التفاوت والتباين ، أما تحديد مقدار وحجم هذا التباين أو التفاوت فمجاله المستوى الثالث من مستويات القياس .

وكمثال على ذلك في مجال الظواهر الطبيعية أو العناصر المادية إذا كان لدينا عدد من العناصر التالية : الماس ، والزجاج ، والخشب ، والورق ، وأردنا أن نقيس مدى صلادة تلك العناصر طبقًا لمستوى القياس الترتيبي ، وعن طريق استخدام الطريقة المباشرة سوف نجد أن الماس يخدش العناصر الثلاثة الأخرى ، بينما تعجز هذه العناصر عن خدشه ، أما الزجاج فهو يخدش كلًّا من الخشب والورق ، بينما الخشب والورق لا يخدشان الزجاج ، أما الخشب فهو يخدش الورق فقط ، بينما الورق لا يخدشه ، وطبقًا لهذه النتائج ؛ فإن السُّلَّم الترتيبي التنازلي لهذه العناصر من حيث درجة الصلادة يضع الماس في أعلى السُّلَّم الترتيبي ، ثم يليه الزجاج ، ثم الخشب ، ثم الورق في أدنى سُلَّم الترتيب التنازلي من حيث درجة الصلادة ، وفي الواقع أن هذا الترتيب التنازلي لهذه العناصر إنما يعكس في ثناياه مجرد علاقة تصاعدية أو تنازلية بين تلك العناصر من حيث درجة الصلادة (٢) .

---

(١) د. رمزية الغريب ، مرجع سابق ، (ص ٧٠٣) .

Scott, W.A., Werthedment, M., op cit., p, 115.

(٢) Cehen, Merris, R., & Nagel Erneest, An Introduction to Logic and Scientific Method, N. Y : Harcourt, Bralc & Werld, Inc., p. 295.

المستوى الثالث : مستوى القياس الكمي ذو الفئات المتساوية (Interval Scale) :
وعند هذا المستوى لا تكتفي بمجرد الترتيب التصاعدي أو التنازلي لمدى توافر خاصية من الخصائص بعدد ما من العناصر ، ولكننا نعمد إلى التحديد الكمي لمقدار الفرق في هذه الخاصية بين كل عنصر من هذه العناصر موضع القياس [١] ، ويتميز القياس عند هذا المستوى بأنه ينطلق من نقطة صفر حقيقية ، وأن المقياس يتدرج في الصعود أو النزول - بدءًا من هذه النقطة - وأن الفرق بين كل درجة والأخرى ثابت ومنتظم .

وعلى ذلك ، فإن هذا المستوى من مستويات القياس به خصائص المستوى السابق ، ولكن يزيد عليه أن المسافة التي تفرق بين درجة وأخرى في سلم القياس الترتيبي مسافة ثابتة ومنتظمة ؛ ومن ثم فهي تعني وجود قدر معين معروف ومحدود من الفروق المتساوية بين كل درجة والدرجة التي تليها في سلم الترتيب التصاعدي أو التنازلي [٢] ، وقياس الحرارة عن طريق الترمومتر ، وقياس الأطوال عن طريق المتر هما من الأمثلة الدالة على استخدام هذا المستوى من القياس الذي يتوافق مع طبيعة قياس الظواهر الطبيعية - المادية ، تلك الظواهر التي يمكن أن تستند قياساتها إلى وجود نقطة صفر حقيقية كأساس ضروري لبناء أي قياس كمي بوضح مقدار الفروق بين مختلف العناصر موضع القياس بالنسبة لمقدار توافر خاصية أو عامل معين ، فوجود نقطة صفر حقيقية هي التي تمكن الباحث من القياس والمقارنة الكمّية الصحيحة عند استخدام أي أداة من أدوات القياس ، وهذا يصدق على قياس أطوال أو أوزان أو أحجام الظواهر الطبيعية والمادية - بصفة أساسية - ومع أننا نرى أن استخدام هذا المستوى من القياس لا يتلاءم مع طبيعة الظواهر غير الحسية (الظواهر الاجتماعية والنفسية) ، خصوصًا مع افتقاد قياساتها لوجود نقطة صفر حقيقية ، إلا أن هناك وجهات نظر أخرى ترى أن في الإمكان استخدام هذا المستوى من القياس لقياس الظواهر الاجتماعية والنفسية [٣] وذلك على

---

(١) انظر بحثنا عن : تقويم برامج التدريب في صناعة السيارات ، رسالة ماجستير ، القاهرة ، جامعة عين شمس كلية التجارة ، (١٩٧٨م) ، (ص ٩) .
نقلًا عن : مجموعة أوراق باللغة الانجليزية ، مكتبة المجلس المحلي للتدريب ، القاهرة ، وزارة الزراعة ، (١٩٧٦م) .
(٢) د. رمزية الغريب ، مرجع سابق ، (ص ٧٠٧ - ٧٠٩) .
(٣) د. رمزية الغريب ، مرجع سابق ، (ص ٧٠٧ - ٧٠٩) .
- Scott, W.A., Werthedment, M., op cit., p, 11.

أساس إمكانية افتراض وجود نقطة صفر وإن كانت افتراضية .

المستوى الرابع : مستوى القياس النسبي (The Ratio Scale) : وهذا المستوى من القياس يتميز عن القياس السابق بتحديد الأفضلية في سلم الترتيب القياسي في شكل نسبة أو نسب تعكس الفروق الكمية بين مختلف درجات القياس في سُلَّم الترتيب طبقًا للمستوى السابق (١) .

ويكاد يجمع غالبية الذين تناولوا هذا الموضوع (٢) على أن هذا المستوى من القياس تستند قياساته على وجود نقطة صفر حقيقية ؛ ومن ثم فهو يُستخدم فقط لقياس الظواهر الطبيعية والتي يمكن قياسها بطريقة مباشرة ، وذلك كقياس الأطوال والأوزان والأحجام والمساحات والزوايا وغيرها من الجوانب التي تتميز بها الظواهر الطبيعية (٣) .

والذي نود أن نشير إليه أن هذا التدرج في المستويات لا يمثل تدرجًا في الأهمية ، بل يمثل تدرجًا في الانتقال من مرحلة القياس الوصفي إلى مرحلة القياس النسبي - الكمِّي المباشر - كذلك يجدر بنا أن نشير إلى أن المستوى الأول من القياس يعد في الحقيقة الركيزة الأساسية لكافة مستويات القياس التالية ، وأن أي خلل يشوب هذا المستوى من القياس سوف ينعكس حتمًا على مستويات القياس الأخرى ، وأن الدقة عند هذا المستوى من القياس تمثل المنطلق الأساسي للتقدم في مجال أي أبحاث وقياسات .

جـ - عناصر القياس : إن النظرة التحليلية لعملية القياس عند أي مستوى من مستويات القياس يتضح منها أن العناصر الأساسية لعملية القياس هي :

١ - موضوع القياس : وهذا قد يكون ظاهرة من الظواهر الطبيعية والمادية أو من الظواهر الاجتماعية والنفسية ، فكافة الظواهر يمكن أن تكون موضوعًا للقياس ، فأي ظاهرة من الظواهر لها جوهر ووجود ، وكل موجود إنما أوجده الخالق سبحانه بقدر معلوم ومحسوب : ﴿ وَكُلُّ شَيْءٍ عِندَهُۥ بِمِقْدَارٍ ﴾ [الرعد: ٨] .

٢ - معيار القياس : والمعيار في حقيقة أمره : هو تلك الصورة أو الصور الذهنية

(١) عبد الشافي محمد أبو العينين ، مرجع سابق ، (ص ٩١) .

(٢) د. رمزية الغريب ، مرجع سابق ، (ص ٧٠٩ ، ٧١٠) .

Scott, W.A., Werthedment, M., op cit., p, 118.

(٣) د. رمزية الغريب ، مرجع سابق ، (ص ٧٠٩) .

Scott, W.A., Werthedment, M., op cit., p, 120.

المجردة التي تفسر وتوضح وتحدد ماهية أي ظاهرة من الظواهر الحسية - أو الظواهر غير الحسية إن أمكن الوقوف عليها - أو حقيقة أي عنصر من عناصر هذه الظواهر .

٣ - **أداة القياس** : وهي تلك الوسيلة التي نستطيع بها أن ندرك صورة حسية للشيء أو الظاهرة موضوع القياس .

هذا بالإضافة إلى أن عملية القياس تستوجب بداهة وجود شخص يقوم باستخدام أدوات القياس ؛ من أجل الحصول على صورة حسية دقيقة للظاهرة موضع القياس ، كما تستوجب قيام نفس الشخص - أو شخص آخر - بتفسير وتحديد حقيقة الشيء موضع القياس ، وذلك عن طريق القيام بمقارنة تلك الصورة أو الصور الحسية للظاهرة موضع القياس ، بمعيار أو معايير قياس تلك الظاهرة .

ويمكن لنا أن نتبين عناصر عملية القياس وتسلسلها من خلال المثال التالي المتعلق بقياس ماهية عنصر من العناصر المادية (قياس من المستوى الأول) :

١ - أن شخصًا ما - القائم بالقياس - قد لاحظ وجود عنصرٍ ما من العناصر المادية .

٢ - أن هذا الشخص قد استطاع - عن طريق حواسه مباشرةً أو عن طريق الاستعانة بوسائل أو أدوات قياس مساعدة - الوقوف على صورة حسية لذلك العنصر .

٣ - أن هذا الشخص كان متوافرًا لديه صور ذهنية مجردة تحدد ماهية عديد من العناصر المادية .

٤ - أن هذا الشخص قد قام بمقارنة الصورة الحسية التي استطاع الحصول عليها للعنصر موضوع القياس بتلك الصور الذهنية المجردة المتوافرة لديه عن عديد من العناصر المادية .

٥ - أن نتيجة المقارنة قد أسفرت عن وجود تماثل أو تشابه بين تلك الصورة الحسية لذلك العنصر موضوع القياس وبين إحدى الصور الذهنية المجردة ، وهي الصورة الذهنية لعنصر الذهب .

٦ - أنه نتيجة لتلك المقارنة وهذا التماثل أو التشابه أصدر القائم بالقياس حكمًا بأن هذا العنصر موضوع القياس هو عنصر الذهب .

ومنه يتضح أن الوقوف على حقيقة أي عنصر من العناصر أو أي ظاهر من الظواهر

إنما يستلزم :

١ - وجود العنصر أو الظاهرة موضوع القياس .

٢ - وجود أداة أو وسيلة من وسائل الإدراك والقياس ، تستطيع نقل وتقديم صورة حسية للعنصر موضوع القياس .

٣ - وجود صورة أو صور ذهنية مجردة - معايير - تحدد وتفسر ماهية العناصر أو الظواهر المختلفة ، وتحدد وتفسر بصفة خاصة ماهية العنصر أو الظاهرة موضوع القياس .

ويجدر بنا أن نشير إلى أهمية توافر هذه العناصر الثلاث ؛ من أجل إتمام عملية القياس ، فالوقوف على حقيقة عنصر الذهب في المثال السابق لم يتحقق لمجرد رؤية القائم بالقياس ومشاهدته لذلك العنصر ؛ ومن ثم الوقوف على صورة حسية لذلك العنصر ، بل كان لا بد من التفسير لماهية تلك الصورة الحسية ولإتمام التفسير كان لا بد من توافر تلك الصورة الذهنية المجردة - الذي يتخذها الإنسان كمعايير لتفسير حقيقة ماهية تلك الصورة الحسية ؛ ومن ثم الوقوف على ماهية ذلك العنصر موضوع القياس ، ومن ذلك يتبين لنا أن إدراك حقيقة أي ظاهرة من الظواهر ليس قرين الرؤية أو الإحساس الصحيح بها ؛ بل لا بد بعد ذلك من توافر المعايير والمفاهيم الصحيحة التي تحدد بدقة كُنْه وماهية الظواهر المختلفة ؛ ومن ذلك يتبين لنا أن النجاح في الوقوف على حقيقة ظاهرة من الظواهر إنما يتوقف على مدى دقة وسلامة عناصر عملية القياس وبصفة خاصة معايير القياس ، والملاحظ أننا كثيرًا ما نتغافل عن أهمية تلك المعاير بالرغم من أهميتها وضرورتها ، فالتفسير والحكم الصحيح إنما يتوقف بصفة أساسية على مدى دقة وصحة المفاهيم - المعيارية - وتلك الصور الذهنية المجردة المعبرة عن ماهية الظواهر المختلفة ، وما اختلف الناس حول حقائق الأشياء إلا لاختلاف مفاهيمهم التي اتخذوها معايير لهم في تفسير تلك الحقائق [1] ، فكل إنسان يفسر ما يدركه على ضوء مفاهيمه ومعاييره الذهنية .

وعلى ضوء ما سبق نستطيع أن نتبين دلالة ذلك المغزى العظيم الكامن وراء تعليم الخالق سبحانه لآدم عليه السلام الأسماء كلها : ﴿ وَعَلَّمَ ءَادَمَ ٱلْأَسْمَآءَ كُلَّهَا ﴾ [البقرة : ٣١] فهذا التعليم والإلهام الإلهي كان ضرورة من ألزم الضرورات ؛ لكي يدرك آدم حقائق

---

(١) د. محمد البهي ، مرجع سابق ، (ص ٣) .

الأشياء التي سوف تقابله عندما يخطو أولى خطواته على ظهر الأرض ، تلك الأشياء التي يتحتم عليه أن يتعامل ويتعايش معها منذ اللحظة الأولى ، تلك الأشياء التي تمثل معطيات ذلك الامتحان والتحدي الكبير الذي صار على إنسان العصر الأول وإنسان كل عصر مواجهته ، ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية دقة وسلامة تلك المعايير من أجل التفسير الصحيح لحقيقة أي ظاهرة من الظواهر ، وكذلك شأن بقية عناصر عملية القياس .

ومن هنا ندرك مدى أهمية وضرورة الوقوف على الشروط العلمية التي تكفل صحة عناصر عملية القياس ، وخصوصًا صحة معايير القياس المستخدمة لقياس ظاهرة القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر ؛ لذا فسوف نتناول في هذا الصدد في الصفحات التالية عناصر عملية القياس طبقًا للتقسيم التالي :

أ - الشروط العلمية لصحة موضوع القياس ، ومدى توافرها في ظاهرة القيادة الإدارية ، وذلك بالبند « ثالثًا » .

ب - الشروط العلمية لصحة أدوات القياس ، ومدى توافرها في أدوات القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية ، وذلك موضوع البند « رابعًا » .

جـ - الشروط العلمية لصحة معايير القياس ، ومدى توافرها في معايير القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية ، وذلك بالبند « خامسًا » .

د - دراسة الشروط العلمية لصحة بقية عناصر القياس ، ومدى توافرها في بقية عناصر القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية ، وذلك بالبند « سادسًا » .

ثم نُعقِّب على ذلك ببيان الدلائل العلمية على توافر الشروط العلمية لصحة مناهج البحث ، ومعايير القياس في الشريعة الإسلامية في المجالات النفسية والاجتماعية وسنخصص لذلك البند « سابعًا » ، وسوف نُتبع ذلك بتناول كل من الأمرين التاليين :

أ - الملامح الأساسية لمنهج التحاكم إلى الشريعة الإسلامية ، وذلك بالبند « سابعًا » .

ب - مظاهر وأسباب اختلاف مواقف فقهاء الفقه الإداري الإسلامي من حقيقة المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الأعلى للدولة الإسلامية ، وسوف نخصص لهذا الموضوع البند « تاسعًا » .

والغرض من هذين البندين هو التمهيد للجزء التالي وهو التحاكم إلى الشريعة الإسلامية ؛ من أجل الوقوف على حقيقة القيادة الإدراية .

ثالثًا : الشروط العلمية لصحة موضوع القياس ، ومدى توافرها في ظاهرة القيادة الإدارية :

يحلو للكثير من الكتاب كلما تعرضوا لهذا الموضوع أن يستشهدوا بتلك العبارة التي ذكرها (Thorndike)[1] .

« أن كل شيء موجود ، موجود بمقدار وكل موجود بمقدار يمكن قياسه » ويستدلون بهذا القول على أن كافة الظواهر تصلح لأن تكون موضوعًا للقياس ؛ ومن ثم فقد صار هذا القول أساسًا لكل الدراسات المعنية بالقياس ، وخاصةً قياس الظواهر غير الحسية [٢] ، ومن الغريب أن هذا القول الذي قيل في منتصف القرن العشرين يصبح كذلك ، علمًا بأن آيات القرآن الكريم قد أشارت وأكدت على تلك الحقيقة منذ ما يزيد عن ألف وأربعمائة عام مضت ، وشاهدنا على ذلك قوله تعالى :

- ﴿ وَإِن مِّن شَيْءٍ إِلَّا عِندَنَا خَزَآئِنُهُۥ وَمَا نُنَزِّلُهُۥٓ إِلَّا بِقَدَرٍ مَّعْلُومٍ ﴾ [الحجر : ٢١] .
- ﴿ وَكُلُّ شَيْءٍ عِندَهُۥ بِمِقْدَارٍ ﴾ [الرعد : ٨] .
- ﴿ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ فَقَدَّرَهُۥ تَقْدِيرًا ﴾ [الفرقان : ٢] .
- ﴿ إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَٰهُ بِقَدَرٍ ﴾ [القمر : ٤٩] .

فبأيهما يصح الاستشهاد ، أن نستشهد بقول الخالق سبحانه في كتابه العزيز المنزل على رسوله عليه الصلاة والسلام منذ حوالي (١٤٠٠) عام مضت ، أم بهذا القول الذي قيل فقط في منتصف القرن العشرين ، وترتيبًا على التحاكم إلى تلك الآيات يتبين لنا :

---

(١) انظر في هذا الصدد :
- د. رمزية الغريب ، مرجع سابق ، (ص ٩) .
- د. محمد عبد السلام أحمد ، مرجع سابق ، (ص ١٣) .

نقلًا عن :
- Thorndike, R. L., & Hagen, A., Measurement and Evaluation In psychology, and Education, N. Y., Willy and Sons Inc., 1957.

(٢) المرجعين السابقين ، بنفس المواضع .

أ - أن الأشياء كلها مخلوقة بقدر معلوم وموزون .

ب - أن اللّٰه تعالى هو وحده الخالق للأشياء كلها .

فإذا علمنا بعد ذلك أنه سبحانه حين خلق الأشياء كلها لم يكن معه سبحانه من شريك ولم يكن معه من شهيد (١) ، وعلى ذلك فإنه سبحانه هو الذي يعلم وحده حقيقة كُنه الأشياء كلها وحقيقة مقاديرها وأوزانها ، وليس لأحد من خلقه أن يدَّعي هذا .

ولكن اللّٰه سبحانه شاءت حكمته أن يكرم الإنسان ، وأن يطلعه على بعض أسراره وعلمه ؛ فيسَّر له السبيل للوقوف على حقيقة بعض الظواهر والأشياء الطبيعية والمادية ؛ ومن أجل هذا فقد وهب سبحانه للإنسان الوسائل الذهنية والحسية - العقل والحواس - التي تمكن الإنسان من الوقوف على حقيقة تلك الظواهر ، نلحظ هذا من تدبر آيات القرآن الداعية والحاثة للإنسان على إعمال عقله وحواسه في الآيات والظواهر الكونية - الطبيعية والمادية - في أرجاء الكون والعمل على دراستها وقياسها واستقرائها ؛ لكي يستخلص منها القوانين والسنن والعلوم الطبيعية والمادية ، ومن ثم العمل على تسخيرها وتوجيهها لما فيه نفعه ، ولعل خير شاهد على ذلك هذا الفيض من الآيات القرآنية الحاثة والداعية للإنسان على إعمال سمعه وبصره وحواسه كلها وعقله وفكره فيما حوله من آيات كونية وظواهر طبيعية (٢) ، ومن تلك الآيات قوله تعالى :

- ﴿ قُلْ سِيرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ فَٱنظُرُوا۟ ﴾ [النمل : ٦٩] .

- ﴿ إِنَّ فِى ٱلسَّمَـٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ لَـَٔايَـٰتٍ لِّلْمُؤْمِنِينَ ﴾ [الجاثية : ٣] .

- ﴿ أَلَمْ تَرَ أَنَّ ٱللَّهَ أَنزَلَ مِنَ ٱلسَّمَآءِ مَآءً فَأَخْرَجْنَا بِهِۦ ثَمَرَٰتٍ مُّخْتَلِفًا أَلْوَٰنُهَا ۚ وَمِنَ ٱلْجِبَالِ ﴾ [فاطر : ٢٧] .

- ﴿ أَوَلَمْ يَنظُرُوا۟ فِى مَلَكُوتِ ٱلسَّمَـٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَمَا خَلَقَ ٱللَّهُ مِن شَىْءٍ ﴾ [الأعراف : ١٨٥] .

- ﴿ قُلِ ٱنظُرُوا۟ مَاذَا فِى ٱلسَّمَـٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ ۚ ﴾ [يونس : ١٠١] .

---

(١) وصدق ﷻ إذا يقول : ﴿ مَّآ أَشْهَدتُّهُمْ خَلْقَ ٱلسَّمَـٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَلَا خَلْقَ أَنفُسِهِمْ وَمَا كُنتُ مُتَّخِذَ ٱلْمُضِلِّينَ عَضُدًا ﴾ [الكهف : ٥١] .

(٢) انظر المرفق رقم (١) : الآيات القرآنية الحاثة للإنسان على إعمال عقله وحواسه في الآيات القرآنية .

هذا فيما يتعلق بالظواهر الحسية (الطبيعية والمادية) ، أما فيما يتعلق بالظواهر غير الحسية (الاجتماعية والنفسية) والتي ليس في مقدور حواس الإنسان وعقله الوقوف على حقيقتها بيسر وسهولة ؛ فقد شاءت حكمة الخالق ﷻ تيسيرًا على الإنسان ورحمةً به أن يجعل مناط الوقوف على حقيقة الأمور المتصلة بهذه الظواهر غير الحسية (الاجتماعية والنفسية) هو الرجوع إلى كتاب الله المسطور (القرآن الكريم) ، وفي هذا الصدد نجد أن آيات القرآن لا تحث وتدعو بل أنها تأمر وتنهى ، وتفرض وتوجب ، فليس للإنسان خيار الاجتهاد إزاء تلك الظواهر والأمور النفسية والاجتماعية المتعلقة بذات النفس الإنسانية ؛ فالأمر موكول فيها إلى كتاب الله ؛ تيسيرًا على الخلق وحمايةً لهم من ضعفهم واختلافهم في تلك الأمور الخطيرة الشأن والأثر ، والمتعلقة بذات الإنسان وسعادته في الدنيا والآخرة ، ولعل خير شاهد على هذا آيات سورة النساء ، وخاصةً الآيات الأولى منها التي جاءت لتشرع وتقنن وتنظم لحياة الإنسان الاجتماعية والنفسية ، وبين ثنايا هذا التشريع والبيان الإلهي يقول سبحانه :

﴿ يُرِيدُ ٱللَّهُ لِيُبَيِّنَ لَكُمْ وَيَهْدِيَكُمْ سُنَنَ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ وَيَتُوبَ عَلَيْكُمْ وَٱللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴾ [النساء: ٢٦] .

ويقول سبحانه أيضًا :

﴿ يُرِيدُ ٱللَّهُ أَن يُخَفِّفَ عَنكُمْ وَخُلِقَ ٱلْإِنسَٰنُ ضَعِيفًا ﴾ [النساء: ٢٨] .

﴿ وَمَآ أُوتِيتُم مِّنَ ٱلْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾ [الإسراء: ٨٥] .

ويقول سبحانه في سورة آل عمران :

﴿ وَٱللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾ [آل عمران: ٦٦] .

وعلى ذلك يتضح لنا من تدبر القرآن الكريم :

أ - أن الخالق سبحانه قد جعل مناط الوقوف على حقائق الظواهر الطبيعية والمادية أن يُعْمِل الإنسان عقله وفكره وحواسه في كتابه المحسوس المنظور وآياته الكونية ، فيعمل على دراسة ظواهره وقياسها واستقرائها ، والكشف عن قوانينها ونواميسها وتوجيه وتسخير تلك القوانين والنواميس الكونية لخير الإنسان .

ب - أما في مجال الكشف عن الحقائق المتعلقة بالظواهر الاجتماعية والنفسية فقد

جعل الخالق سبحانه مناط الوقوف على حقائقها أن يُعْمِلَ الإنسان عقله وفكره وسمعه وبصره في كتابه المسطور (القرآن الكريم) ، وتدبر آياته وسننه التشريعية [1] ، والالتزام بتلك السنن والشرائع الهادية والمرشدة للإنسان لكل ما فيه خير وصلاح أمره في دنياه وأخراه .

ويستفاد من التناول السابق لكل من الظواهر الاجتماعية والنفسية (الظواهر غير الحسية) والظواهر الطبيعية والمادية (الظواهر الحسية) ، وعلى هدي القرآن الكريم ما يلي :

أ – أن الظواهر الاجتماعية والنفسية ظواهر حقيقية لها وجود ، شأنها في ذلك شأن الظواهر الطبيعية والمادية .

ب – أن الظواهر الاجتماعية والنفسية لها قوانين ومبادئ وسنن تحكمها وتنظمها وتسيرها ، شأنها في ذلك شأن الظواهر الطبيعية والمادية .

جـ – أن طبيعة قدرات وحواس الإنسان مهيأة للإدراك المباشر لكل ما هو مادي محسوس .

د – أن الظواهر الاجتماعية والنفسية تمثل ظواهر وأمور معنوية – غير محسوسة – حيث تتعلق بأمور موضوعها ذات الإنسان وحقيقته والغاية من خلقه ووجوده ، وذلك بخلاف الظواهر الطبيعية والمادية التي تتعلق بأمور وظواهر مادية محسوسة .

هـ – أن تلك الطبيعة المتميزة للظواهر الاجتماعية والنفسية قد جعلت القياس المباشر لتلك الظواهر – غير المحسوسة – صعبًا إن لم يكن مستحيلًا على الإنسان ، وذلك بخلاف الظواهر الطبيعية والمادية – المحسوسة – فحواس الإنسان ووسائل إدراكه مهيأة لإدراك كل ما هو مادي محسوس بطريقة مباشرة .

---

(١) للوقوف على المزيد حول السنن الكونية (الطبيعية) والسنن التشريعية (الاجتماعية والنفسية) وموقف القرآن منها ؛ انظر:- إبراهيم على الوزير ، على مشارف القرن الخامس عشر الهجري ، القاهرة ، دار الشروق ، (١٩٧٩م) ، (ص ١٣ – ١٧) .
- البهي الخولي ، تذكرة الدعاة ، دمشق ، بيروت ، دار القلم ، (١٩٧٧م) ، (ص ٣٣٢ – ٣٥١) .
- د. محمد جمال الدين الفندي ، من الآيات الكونية في القرآن الكريم ، القاهرة ، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، (١٩٦١م) .

ومن هنا كانت صعوبة القياس المباشر - أو غير المباشر - لظاهرة القيادة الإدارية ، باعتبارها من الظواهر غير الحسية (الظواهر الاجتماعية والنفسية) .

ولقد بدأ الفكر الإنساني عامةً والفكر الإداري خاصةً يدرك مدى الصعوبات التي تعترض القياس المباشر وغير المباشر لهذه الظواهر والأمور غير الحسية ، ومن الشواهد الدالة على ذلك :

أ - ما أشار إليه (Kerlinger)(١) من أن هناك صعوبات تعترض القياس العلمي الدقيق للظواهر غير الحسية - الاجتماعية والنفسية - وخصوصًا القياس المباشر ، كما أشار كذلك إلى أن محاولات العلماء الاستعاضة عن القياس المباشر بالقياس غير المباشر لهذه الظواهر عن طريق الاستدلال بالسلوك الظاهر على حقيقة تلك الظواهر - إن هي إلا مجرد محاولات ظنية تخمينية تقف على أرض مهتزة ؛ فالإنسان يرصد في هذا الصدد جزئية من السلوك الظاهر لعدد محدود من الأفراد ولفترة محدودة من الوقت ، ثم يزعم بعد ذلك أنه بهذا قد تمكن من الوقوف على حقيقة الظواهر المعنوية - النفسية والاجتماعية - الكامنة وراء هذا السلوك ، فكيف يتأتّى له ذلك بمثل هذا ؟ ، ويقر (Kerlinger) بأن هذا العجز عن القياس المباشر ؛ ومن ثَمَّ اضطرار العلماء إلى اللجوء لهذا الاستدلال السلوكي والربط والتفسير الظني للظواهر غير الحسية (الاجتماعية والنفسية) - يكاد يمثل العقبة الرئيسية التي تعترض الوقوف على حقيقة تلك الظواهر (٢) .

ب - ذلك التحليل الذي أورده البعض للنفس (أو الشخصية) الإنسانية ، والذي انتهى بهم إلى التقسيم الرباعي التالي لمناطق النفس البشرية ، وذلك فيما يتعلق بمعرفة الإنسان لنفسه ومعرفة الآخرين له (٣) :

---

(١) Kerlinger, F.N., op. cit., pp. 417 - 719.

(٢) Kerlinger, F.N., op. cit., pp, 418.

انظر أيضًا في هذا الصدد كلًا من :

- د. رمزية الغريب ، مرجع سابق ، (ص ٧١٠)

- د. محمد عبد السلام أحمد ، مرجع سابق ، (ص ٢٩٩) .

(٣) د. إبراهيم الغمري ، كيف ترى نفسك ويراك الآخرون ، القاهرة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، (١٩٨٣م) ، (ص ٢ ، ٣) .

نقلًا عن :

Ù David Krech, and others, The Individual in Society, N.Y : NcGraw - Hill, 1980.

- Joseph Luft, of Human Interaction, polo Altc, Calif : National press Books, 1969.

المنطقة الأولى : المنطقة المضيئة في النفس (الشخصية) الإنسانية : وفي هذه المنطقة تتجمع كافة العناصر الخاصة بالذات ، والتي يعلمها الفرد عن نفسه ، ويعلمها الآخرين عنه بنفس الدرجة .

المنطقة الثانية : المنطقة المظلمة : وتضم هذه المنطقة عوامل وعناصر غير معلومة للفرد وللآخرين (منطقة اللاوعي) .

المنطقة الثالثة : المنطقة نصف المضيئة : وتضم العوامل والعناصر التي يعرفها الفرد عن نفسه ، ولا يعرفها عنه الآخرون .

المنطقة الرابعة : المنطقة نصف المظلمة : وتضم العوامل والعناصر التي لا يعرفها الفرد عن نفسه ، ويعرفها عنه الآخرون .

يستفاد من هذا التقسيم أمران :

الأمر الأول : أن إدراك الإنسان لحقيقة نفسه يختلف ويتباين عن إدراك الآخرين له .

الأمر الثاني : أن حقيقة النفس (الشخصية) الإنسانية تختلف وتتباين عن كل من إدراك الإنسان لنفسه ، وعن إدراك الآخرين له .

ومقتضى ما سبق أن حقيقة النفس (الشخصية الإنسانية) غائبة عن كلٍّ من الفرد ذاته وعن الآخرين ، وهذا ما يمثل إقرارًا وترديدًا آخر لما سبق أن أشرنا إليه على هدي التحاكم إلى القرآن الكريم من أنه ليس من الميسور أمام الإنسان بتحاكمه إلى نفسه أو إلى الآخرين من حوله - أن يقف على حقيقة تلك الأمور المتعلقة بذات نفسه والغاية من خلقه ومآله ومآل هذه الحياة الإنسانية ، وما وراء هذه الحياة الدنيا ، وأن مَردَّ العلم بحقيقة هذه الأمور إنما هو إلى الله الخالق وحده .

جـ - ما أشار إليه البعض [١] من أن الظواهر الاجتماعية والنفسية وآثارها وانعكاساتها السلوكية تختلف وتتباين من فرد لآخر ومن جماعة إلى أخرى ؛ بل إنها تختلف وتتباين لدى الفرد الواحد والجماعة الواحدة من فترة إلى أخرى ؛ ومن هنا تأتي صعوبة التعميم

---

(١) - د. رمزية الغريب ، مرجع سابق ، (ص ٥٠) .

- د. محمد عبد السلام أحمد ، مرجع سابق ، (ص ٢٥) .

- د. السيد محمد خيري ، الإحصاء في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، (١٩٧٠م) ، المقدمة .

عن الحالات الجزئية أو الفردية وإطلاق القول أو الحكم في هذا الصدد ، ولعل هذا القول يمثل الاعتراض الأساسي الذي يثيره كثير من المتحفظين على إمكانية القياس العلمي للظواهر الاجتماعية والنفسية .

ومن هنا كانت ادعاءات الإنسان - وخاصةً إنسان العصر الحديث - في هذا الصدد موضع تحفظ ، وكانت محاولاته للوقوف على حقيقة تلك الظواهر غير الحسية عن طريق تحاكمه إلى نفسه إن هي إلا محاولات تخمينية ، ومن هنا كان إقرار (Kerlinger) ، والآخرين بحقيقة عجز الإنسان وإخفاقه في الوقوف على حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر غير الحسية (الاجتماعية والنفسية) .

ولا شك أن إخفاق الإنسان في الوقوف على حقيقة هذه الظواهر والأمور راجع - كما سبق أن أشرنا - إلى أن الإنسان بحكم طبيعة قدراته وملكاته الحسية والإدراكية ليس مهيئًا للوقوف على حقيقة هذه الأمور والظواهر المعنوية غير الحسية ، التي من الصعب على الإنسان - إن لم يكن من المستحيل عليه - إدراك كُنهِهَا وحقيقة أمرها عن طريق تحاكمه إلى نفسه وعقله وحواسه .

وقد يظن البعض أن في مُكنة العلم الحديث عن طريق تلك الأدوات والأجهزة والمعدات المتطورة أو المتقدمة المستحدثة التي اصطنعها الإنسان لتعينه على البحث والقياس - أن يقف على حقيقة تلك الأمور غير الحسية السابق الإشارة إليها .

ونود أن نشير في هذا الصدد إلى ما يلي :

أ - أن الإنسان مهما اصطنع من أجهزة وأدوات ووسائل مستحدثة للبحث والقياس ، فإن كافة هذه الأجهزة والأدوات والوسائل مهما بلغت دقتها وتقدمها لا بد من أن تصب في النهاية في تلك الأدوات والوسائل الحسية البشرية ، ووسائل الإدراك الفطرية التي وهبها اللّه سبحانه للإنسان .

ب - وترتيبًا على ما سبق ، فإن دور تلك الأجهزة والأدوات والوسائل المستحدثة التي اصطنعها الإنسان لتعينه على البحث والقياس قاصر - وسيظل قاصرًا - على تقوية حواس وملكات الإدراك الفطرية لدى الإنسان ، ولن تكون بمثابة إضافة أو استحداث لحواس أو ملكات إدراك جديدة للإنسان .

والذي نود أن نشير إليه هنا - أنه وإن كان الفكر الإنساني قد بدأ يقر بهذا الآن ،

فينبغي أن نلفت النظر إلى أن هذا لا يعدو أن يكون ترديدًا وإقرارًا بما جاءت به آيات القرآن الكريم منذ ما يزيد عن (١٤٠٠) عامًا هجريًّا التي أكدت على أن هناك مناطق وأمورًا متعلقة بالنفس الإنسانية ليس في مُكنة الإنسانية الوقوف على حقيقتها ، ولعل خير شاهد على ذلك قوله ﷻ :

﴿ وَيَسْـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلرُّوحِۖ قُلِ ٱلرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّى وَمَآ أُوتِيتُم مِّنَ ٱلْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾ [الإسراء : ٨٥] .

﴿ وَمَا لَهُم بِذَٰلِكَ مِنْ عِلْمٍۖ إِنْ هُمْ إِلَّا يَظُنُّونَ ﴾ [الجاثية : ٢٤] .

﴿ وَإِنَّ كَثِيرًا لَّيُضِلُّونَ بِأَهْوَآئِهِم بِغَيْرِ عِلْمٍۗ ﴾ [الأنعام : ١١٩] .

﴿ وَمَا لَهُم بِهِۦ مِنْ عِلْمٍۖ إِن يَتَّبِعُونَ إِلَّا ٱلظَّنَّۖ وَإِنَّ ٱلظَّنَّ لَا يُغْنِى مِنَ ٱلْحَقِّ شَيْـًٔا ﴾ [النجم : ٢٨] .

فهذه الآيات تخاطب الإنسان الذي راح يبحث عن حقيقة الروح ، وتخاطب الإنسان الذي راح يشرع لنفسه ولغيره ، وراح يخوض في الغاية من خلقه ومآله ومآل هذه الحياة ، وما بعد هذه الحياة ، فكل هذه الأمور غير الحسية لا يملك الإنسان من أمرها شيئًا ، وإن هو - في شأنها - إلا يظن ظنًّا ، وصدق الحق إذ يقول : ﴿ وَإِنَّ ٱلظَّنَّ لَا يُغْنِى مِنَ ٱلْحَقِّ شَيْـًٔا ﴾ [النجم : ٢٨] ، وعلى ذلك فهذا الذي انتهى إليه علم (Kerlinger) وغيره من العلماء ما هو على الإسلام بجديد ، وإن كان (Kerlinger) يرى اليوم أن الروح المعنوية والأمانة والعدوانية والاستقلالية والعبقرية ، وغيرها من الخصائص النفسية والمعنوية - غير المادية - لا يمكن للإنسان أن يقف على حقيقتها ، فضلًا عن أنه لا يمكنه ملاحظتها مباشرة ، فهذا القول وإن كان يسقط ويتنافى مع دعاوى كثيرة في الشرق والغرب ، فإنه بالنسبة للإسلام لا يعد كذلك ، وإنما يعد إقرارًا وترديدًا لما جاءت به آيات الحق سبحانه منذ ما يزيد عن (١٤٠٠) عامًا هجريًّا ، فآيات القرآن تؤكد أن علم ما بالأنفس وما بالصدور لا يعلمه إلا الله سبحانه ، فهو كالغيب بالنسبة للإنسان ، وصدق الحق إذ يقول : ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ عَٰلِمُ غَيْبِ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِۚ إِنَّهُۥ عَلِيمٌۢ بِذَاتِ ٱلصُّدُورِ ﴾ [فاطر : ٣٨] .

وإن كان هناك إنسان يستطيع أن يقف على خفايا النفس الإنسانية وأغوارها ، فقد كان حَرِيًّا أن يكون هذا الإنسان ، هو رسول الله ﷺ ، ولكن حتى رسول الله ﷺ لا يعلم عن حقيقة بواطن وخفايا نفوس الناس من حوله ، إلا إذا علمه ربه بهذا أو أخبره الوحي

بذلك ، وهذا ما تؤكده الآيات بصدر سورة المنافقون ؛ حيث يقول الحق سبحانه لرسوله ﷺ في حق المنافقين :

﴿ وَإِذَا رَأَيْتَهُمْ تُعْجِبُكَ أَجْسَامُهُمْ وَإِن يَقُولُوا تَسْمَعْ لِقَوْلِهِمْ كَأَنَّهُمْ خُشُبٌ مُّسَنَّدَةٌ يَحْسَبُونَ كُلَّ صَيْحَةٍ عَلَيْهِمْ هُمُ الْعَدُوُّ فَاحْذَرْهُمْ ﴾ [المنافقون : ٤] .

ومن جماع ما سبق تبين لنا أن ظاهرة القيادة الإدارية كظاهرة غير حسية وثيقة الارتباط بحقيقة النفس البشرية - لا يمكن أن تكون موضوعًا للقياس العلمي المباشر ، كما تبين لنا أن القياس غير المباشر لتلك الظاهرة - وغيرها من الظواهر غير الحسية - إن هو إلا محاولات أو افتراضات ظنية أكثر من كونها قياسات علمية .

رابعًا : الشروط العلمية لصحة أدوات القياس ومدى توافرها في أدوات القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية :

وسوف نقوم في هذا الصدد بتناول الشروط العلمية الواجب توافرها لصحة أدوات القياس أولًا ، ثم نُتبع ذلك بالتحقق من مدى توافر الشروط بأدوات القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية .

أ - الشروط العلمية لصحة أداة القياس : يكاد يجمع غالبية المفكرين والكتاب المعنيين بالقياس العلمي ، على أن هناك شرطين أساسيين يجب توافرهما لصحة أي أداة من أدوات القياس ، **وهذان الشرطان هما :**

الشرط الأول : ثبات أداة القياس (١) : والمقصود بذلك أن تعطي أداة القياس نفس النتائج إذا ما أعيد استخدام نفس الأداة - أو أداة مكافئة لها - لقياس الشيء موضوع القياس أكثر من مرة - بشرط تماثل الظروف - ويقصد به كذلك أن تعاقب أكثر من باحث على استخدام نفس الأداة لقياس ذات الشيء يؤدي لنفس النتائج في كل مرة -

---

(١) لقد تناولت هذا الموضوع الغالبية العظمى من المراجع التي ذكرناها في هذا الجزء الخاص بالقياس ومنها على سبيل المثال :

- د. محمد عبد السلام أحمد ، مرجع سابق ، (ص ٢١٧ - ٢٥٢) .
- د. فؤاد البهي السيد ، مرجع سابق ، (ص ٤١٨ - ٤٤٣) .
- د. رمزية غريب ، مرجع سابق ، (ص ٦٥٣ - ٦٧٦) .
- Kerlinger, F., N., op. cit., pp, 429 - 443.

بشرط تماثل الظروف كذلك - وهذا يعني ألا تختلف وتتباين النتائج التي تعطيها أداة القياس لقياس ذات الشيء ، وبشرط تماثل الظروف من فترة إلى أخرى أو من باحث إلى آخر ، وهذا يعني فيما يعني موضوعية أداة القياس وعدم تأثرها بهوية الشخص القائم بالقياس ، فالترمومتر - كأداة من أدوات القياس - عندما يستخدم لقياس درجة حرارة مريض مرات متعددة يعطي ذات النتائج بغض النظر عن هوية وميول واتجاهات الشخص القائم بالقياس - بشرط تماثل الظروف .

ولقد تعارف المفكرون والكُتاب المعنيين بالقياس على عدة طرق تستخدم للتحقق من مدى ثبات أدوات القياس ، لعل من أهمها :

١ - إعادة استخدام نفس أداة القياس لقياس ذات الشيء موضوع القياس أكثر من مرة ، سواء قام بالقياس في كل مرة ذات الباحث أو تعاقب أكثر من باحث على استخدام نفس الأداة ، فإذا ما أسفر القياس في كل مرة عن ذات النتائج كان هذا برهانًا على ثبات أداة القياس .

٢ - استخدام أداة أو أدوات قياس مكافئة للأداة الأولى ؛ لقياس ذات الشيء موضوع القياس ، فإذا ما أسفر استخدام أداة - أو أدوات - القياس المكافئة عن ذات النتائج كان هذا دليلًا على ثبات أداة القياس .

الشرط الثاني : صدق أداة القياس (١) : والمقصود بهذا أن تكون أداة القياس قادرة على قياس الشيء موضوع القياس ، وأنها تقيس فعلًا ما يجب أن تقيسه .

ونلحظ مثل هذا الصدق واضحًا جليًا في أدوات القياس المستخدمة لقياس الظواهر والأشياء المادية والطبيعية ، فالمتر عندما يستخدم لقياس الأطوال فهو مقياس صادق ؛ لأنه يقيس فعلًا ما وضع لقياسه ، والترمومتر عندما يستخدم لقياس درجات الحرارة ، وعداد الكهرباء عندما يستخدم لقياس المستهلك من الطاقة الكهربائية كل هذه الأدوات

---

(١) لقد تناولت هذا الشرط أيضًا معظم المراجع التي ذكرناها في هذا الجزء الخاص بالقياس ، ونذكر منها .
- د. محمد عبد السلام أحمد ، مرجع سابق ، (ص ٢١٧ - ٢٥٢) .
- د. فؤاد البهي السيد ، مرجع سابق ، (ص ٤٥٢ - ٤٧٧) .
- د. رمزية غريب ، مرجع سابق ، (ص ٦٧٧ - ٦٩٣) .
- Kerlinger, F., N., op. cit., pp, 444 - 452.

تتميز بالصدق ؛ لأنها تقيس ما يجب أن تقيسه .

وهناك عدة طرق متعارف عليها تستخدم للتحقق من مدى صدق أي أداة من أدوات القياس ، والمشاهد أن غالبية هذه الطرق تعمد في هذا الصدد - إما إلى مقارنة نتائج أداة القياس بنتائج أداة قياس أخرى دقيقة ، معروف صدقها وصلاحيتها لقياس الظاهرة موضوع القياس ، وإما تعمد إلى القيام بفحص وتحليل مكونات أداة القياس ومدى إمكانياتها القياسية ، ثم فحص وتحليل مكونات الشيء موضوع القياس ، ثم العمل على المقابلة بينهما للوقوف على مدى ملاءمة وصلاحية الأداة لقياس الظاهرة موضوع القياس .

ومن أهم أنواع الصدق [١] :

١ - **الصدق الظاهري** : وللتأكد من توافر هذا النوع من الصدق نعمد إلى الفحص الظاهري لمكونات أداة القياس ، ومدى إمكانياتها القياسية ، ثم الفحص الظاهري لمكونات الظاهرة موضوع القياس والمقابلة بينهما ، فإذا اتضح من تلك المراجعة أو المطابقة الظاهرية أن طبيعة أداة القياس تتطابق أو تتلاءم مع طبيعة الظاهرة موضوع القياس ؛ كانت أداة القياس صادقة ظاهريًا .

٢ - **الصدق المنطقي** : ويطلق عليه أيضًا صدق المضمون ، وللتحقق من توافر الصدق المنطقي في أداة القياس نعمد إلى فحص وتحليل تفصيلي لمكونات أداة القياس وإمكانياتها القياسية ، ثم نعمد إلى فحص وتحليل تفصيلي لمكونات الظاهرة موضوع القياس وطبيعة عناصرها ، ثم المقابلة بين الأداة وموضوع القياس ، والوقوف على مدى مطابقة وملاءمة أداة القياس وصلاحيتها لقياس الظاهرة موضوع القياس .

وعلى ذلك فالصدق الظاهري بمثابة نظرة سطحية عامة ، والصدق المنطقي هو بمثابة نظرة تحليلية أكثر عمقًا وتفصيلًا .

٣ - **الصدق الذاتي** : ويطلق عليه أيضًا الثبات القياسي ، ويتم التأكد من توافر الصدق الذاتي عن طريق القيام بإعادة قياس الظاهرة موضوع القياس أكثر من مرة بنفس الأداة ، والتأكد من ثبات نتائج القياس وعدم تباينها من مرة إلى أخرى ؛ وعلى ذلك فهناك صلة وثيقة بين الصدق الذاتي واشتراط الثبات .

---

(١) انظر : المرجع السابق .

٤ - **الصدق التجريبي** : تقوم فكرة الصدق التجريبي على مدى الارتباط بين نتائج قياسات أداة القياس - التجريبية - ونتائج قياسات أداة قياس أخرى مرجعية دقيقة ومعروف صدقها وصلاحيتها لقياس الظاهرة موضوع القياس ؛ حيث إن مدى تماثل نتائج قياس ظاهر ما بنتائج قياس أداة القياس المرجعية يدل على مدى الصدق التجريبي لأداة القياس التجريبية (١) ، ويرى بعض الكتاب المتخصصين أن هناك ارتباطًا كبيرًا بين كلٍّ من صدق أداة القياس وثباتها (٢) ، وإنْ كُنَّا نود أن نضيف أنه بالرغم من هذا الارتباط ، فإن توافر أحدهما في أداة القياس لا يغني عن ضرورة توافر الشرط الآخر لصحة أداة القياس .

ونود أن نشير في هذا الصدد - كذلك - إلى أن هذين الشرطين - الثبات والصدق - يجب توافرهما في كل أداة من أدوات القياس اختبارية كانت أم مرجعية (٣) ، وبدهي أنه بالنسبة لأدوات القياس المرجعية يصدق عليها أنواع الصدق السابق الإشارة إليها فيما عدا الصدق التجريبي ، وأي نوع آخر من أنواع الصدق يستلزم توافر أداة قياس مرجعية .

ب - مدى توافر الشروط العلمية لصحة أدوات القياس بأدوات القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية :

لقد تعارف الفكر الإداري على استخدام عدد من أدوات ووسائل البحث والقياس في دراسته وبحثه عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية ، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية ، ولعل من أهم أدوات القياس التي استعان بها الفكر الإداري المعاصر في هذا السبيل الأدوات التالية :

١ - **الملاحظة** (٤) : حيث يعمد الباحث إلى ملاحظة سلوك فردين أو أكثر في أحد

---

(١) للاستزادة والتوسع ؛ انظر المراجع السابقة المشار إليها في هذا الجزء .

(٢) - د. محمد عبد السلام أحمد ، مرجع سابق ، (ص ٢٤٩) .

- د. رمزية غريب ، مرجع سابق .

(٣) - د. محمد عبد السلام أحمد ، مرجع سابق ، (ص ١٩٥) .

- د. فؤاد البهي السيد ، مرجع سابق ، (ص ٤٧٤ ، ٤٧٥) .

(٤) - فتوح أبو العزم ، القيادة ، مرجع سابق ، (ص ٤) .

للاستزادة في هذا الصدد ؛ انظر :

- د. سعد جلال ، المرجع في علم النفس ، القاهرة ، دار المعارف ، (١٩٦٣م) ، (ص ٤٢ ، ٤٣) . =

مواقف العمل الجماعي ، ورصد وتسجيل مختلف مراحل تطور التفاعل السلوكي داخل هذه الجماعة ؛ بغية الكشف عن العوامل وراء ظهور القيادة وانعقادها لأحد الأفراد ، والعوامل وراء استمرار انعقادها له أو انتقالها وتحولها عنه إلى فرد آخر .

٢ - الاستقصاء (١) : وكما هو معروف فإن الباحث من خلال استمارة الاستقصاء يعمد إلى سؤال الفرد عما يعرف أو يعتقد أو ما يشعر به أو يرغب فيه أو ما يزمع عمله ، أو ما يفعله ، وقد يكون السؤال متعلقًا بالفترة الحالية ، وقد يمتد إلى الفترة الماضية أو إلى الفترة المقبلة ، وفي مجال البحث عن حقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية ، فإن الباحث يستخدم الاستقصاء في توجيه أسئلة لأفراد الجماعات ، وسؤال كل عضو من أعضاء هذه الجماعات ، والحصول على آرائهم ومعتقداتهم ونظرتهم وموقفهم من حقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية ، ومن ذلك سؤالهم أيضًا عن الخصائص والسمات الخاصة المميزة لهؤلاء الأفراد القياديين من وجهة نظرهم .

٣ - القياسات الاجتماعية (المقاييس السوسيومترية) (٢) : وتستخدم القياس الاجتماعي (السوسيومتري) في قياس العلاقات الاجتماعية داخل مواقف العمل الجماعي ، والكشف عن مدى التجاذب والتنافر والانحلال والتماسك بين الأفراد ، كما تكشف عن التنظيمات غير الرسمية .

وتستخدم في مجال القيادة في الكشف عن المكانة القيادية التي يحتلها بعض الأفراد داخل مواقف العمل الجماعي ، ومكانة بقية أعضاء جماعة العمل فيما يتعلق بالقيادة والانقياد .

= - د. عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الاجتماعي ، القاهرة ، مطبعة لجنة البيان العربي ، (١٩٦٦م) ، (ص ٤١٣ - ٤٣٨) .

- Stogdill, R. M., op. cit., p. 36.

(١) - فتوح أبو العزم ، القيادة ، مرجع سابق ، (ص ٥) .

- Stogdill, R. M., op. cit., p. 16 - 37.

للاستزادة في هذا الصدد انظر :

- د. سعد جلال ، مرجع سابق ، (ص ٤ - ٤٨) .

- د. عبد الباسط محمد حسن ، مرجع سابق ، (ص ٤٤ - ٤٤٦ ، ٤٧٣ - ٤٩٠) .

(٢) - Stogdill, R. M., op. cit., p. 36 - 37.

للاستزادة في هذا الصدد ؛ انظر :

- د. عبد الباسط محمد حسن ، مرجع سابق ، (ص ٥٠١ - ٥١٣) .

٤ - دراسة وتحليل تراجم القادة البارزين [١] : ويعمد الباحث هنا إلى تحليل ودراسة تراجم القادة البارزين والوقوف على الخصائص والسمات المميزة لكل منهم ، والعوامل والظروف الاجتماعية والصحية والاقتصادية المحيطة بكل منهم ، ويتم تحديد هؤلاء القادة البارزين على أساس تحكمي الذي قد يختلف من باحث إلى آخر ، فقد يحدد بعض الباحثين هؤلاء القادة البارزين طبقًا لمدى نجاحهم في تحقيق الأهداف والغايات الخاصة بالجماعات التي ينتمون إليها ، ومدى تفوقهم على أقرانهم وتميزهم بالأعمال الممتازة ، ويحدد البعض الآخر هؤلاء القادة على أساس مدى الشهرة التاريخية ، ويرى البعض أن نجاح القائد في تحقيق الأهداف الاقتصادية هو الأساس في تميز القادة ، وقد يرى البعض الآخر أن نجاح القائد في تحقيق الأهداف الاجتماعية والإنسانية هو الأساس في تميز القادة .

ووفق هذه الطريقة كثيرًا ما يعمد الباحث إلى دراسة الوثائق والمخطوطات والرسائل والمذكرات والنشرات والإحصاءات والآثار المتعلقة والمصاحبة لمختلف مراحل نمو هؤلاء القادة البارزين ، واللجوء إلى الأفراد الذين عاصروا هذا القائد وعاشوا معه فترة طويلة من حياته .

٥ - دراسة وتحليل السيرة الشخصية (الذاتية) للقادة البارزين [٢] : وهذه الطريقة تتكامل ، كما أنها تتشابه إلى حدٍّ ما مع الطريقة السابقة ؛ إذ أن المعلومات والبيانات عن القادة البارزين والتي يقوم الباحث بدراستها وتحليلها مستمدة بصفة أساسية من كتابات هؤلاء القادة عن أنفسهم ، وتسجيلهم لخبراتهم وتاريخ حياتهم والحوادث المهمة التي مرت بهم ؛ وعلى ذلك فالمعلومات والبيانات هنا تنبع من باطن الفرد ومصدرها كتابات الفرد عن نفسه ، ولا شك أنه لا يمكن الاعتماد على هذه الطريقة وحدها ؛ ومن ثم

---

(١) - فتوح أبو العزم ، القيادة ، مرجع سابق ، (ص ٤)

- Stogdill, R. M., op. cit., p. 37 - 38.

للاستزادة في هذا الصدد ؛ انظر :

- د. سعد جلال ، مرجع سابق ، (ص ٤٤) .

- د. عبد الباسط محمد حسن ، مرجع سابق ، (ص ٣٧١ - ٣٨٢) .

(٢) - فتوح أبو العزم ، القيادة ، مرجع سابق ، (ص ٦) .

- د. سعد جلال ، مرجع سابق ، (ص ٥١) .

فيمكن النظر إليها على إنها وسيلة مكملة للوسيلة السابقة .

تقويم مدى توافر الشروط العملية بهذه الأدوات :

تلك هي أبرز أدوات ووسائل البحث والقياس التي استعان بها الفكر الإداري المعاصر في دراسته وبحثه عن حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية ، فإذا أردنا التحقق من مدى توافر الشروط العلمية المطلوبة لصحة أدوات القياس بهذه الأدوات لتبين لنا :

١ - **بالنسبة لشرط ثبات أداة القياس** : أن المشاهد في غالبية أدوات القياس المستخدمة لقياس ودراسة حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية - أنها كثيرًا ما تختلف وتتباين نتائجها في هذا الصدد من دراسة إلى أخرى ومن فترة إلى أخرى ، ولعل خير شاهد على هذا هو ذلك الاختلاف والتباين المتزامن في مواقف الفكر الإداري المعاصر بأبحاثه ودراساته تجاه حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية .

ولا شك أن ذلك يدعونا للتحفظ تجاه صلاحية أدوات البحث والقياس المستخدمة للكشف عن حقيقة القيادة الإدارية ؛ حيث إن هذا يتعارض مع اشتراط ثبات نتائج القياس بالنسبة للظاهرة موضوع القياس ، ووجوب عدم تباين واختلاف تلك النتائج تبعًا لتعدد القياسات وتكرارها .

٢ - **بالنسبة لشرط صدق أداة القياس** : فيما يتعلق بالصدق الظاهري والصدق المنطقي فلعلنا لسنا في حاجة إلى تكرار ما سبق أن أشرنا إليه من أن طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية - كظاهرة غير حسية - تحول دون إمكانية الوقوف على ماهية وخصائص ومكونات تلك الظاهرة بطريقة مباشرة ، ومن هنا فإن الصدق الظاهري والصدق المنطقي يكاد يكون من المستحيل التحقق من توافره ؛ نظرًا لتعذر إجراء المطابقة بين طبيعة ومكونات أدوات القياس المستخدمة ، وطبيعة ومكونات الظاهرة موضوع القياس - ظاهرة القيادة الإدارية - ولعل هذا يتوافق مع ما ذهب إليه (Kerlinger) من أن عملية قياس الظواهر الاجتماعية والنفسية (الظواهر غير الحسية) ، والتي من بينها ظاهرة القيادة الإدارية - إن هي إلا محاولات احتمالية وظنية أكثر منها قياسات علمية دقيقة [١] .

---

(١) - Kerlinger, F., N., op. cit., pp, 417 - 418.

أما فيما يتعلق بالصدق الذاتي (الثبات القياسي) ، والذي يرتبط بثبات نتائج القياسات المختلفة للظاهرة الواحدة ، فقد سبق أن تبين لنا أن هذا غير متوافر بالنسبة لنتائج قياسات ظاهرة القيادة الإدارية ، وأخيرًا فيما يتعلق بالصدق التجريبي فإنه يفترض توافر أداة مرجعية - معيارية - معروف صلاحيتها ودقتها ، وهذا ما نراه غير متاح - على ضوء ما سبق - بالنسبة لأدوات القياس المستخدمة لقياس ودراسة ظاهرة القيادة الإدارية .

ومما سبق يتبين لنا أن أدوات القياس المستخدمة للوقوف على حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية تفتقر لتوافر الشروط العلمية المطلوبة لصحة أدوات القياس .

خامسًا : الشروط العلمية لصحة معايير القياس ومدى توافرها في معايير القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية :

وفي هذا الصدد سوف نقف أولًا على الشروط العلمية الواجب توافرها لصحة معايير القياس ، ثم نتحقق بعد ذلك من مدى توافر تلك الشروط بمعايير القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية (نظريات القيادة المعاصرة) .

أ - الشروط العلمية لصحة معايير القياس : لقد سبق أن أشرنا إلى عدم وفرة الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع ، إلا أنه بالرغم من ذلك فإننا نستطيع تحديد تلك الشروط العلمية الواجب توافرها لصحة معايير القياس عن طريق الوقوف على :

- الشروط العلمية التي وضعها بعض الكتاب لصحة معايير القياس .
- الشروط العلمية الواجب توافرها لصحة كل من النظرية العلمية والتعريف العلمي .

١ - الشروط العلمية التي وضعها بعض الكتاب لصحة معايير القياس :

يرى (Wendell French) وجوب توافر الشروط التالية في معايير القياس [١] :

الشرط الأول : الحسية : وذلك بأن يكون معيار القياس متعلقًا بأمر من الأمور الحسية ، أي التي نستطيع الوقوف عليها عن طريق الحواس والملاحظة .

الشرط الثاني : العمومية (الشمولية) : وذلك بأن يعبر المعيار عن كافة المفردات

---

(١) French, Wendell, op. cit., p. 182.

أو العناصر أو الحالات الممثلة للظاهرة موضوع القياس .

الشرط الثالث : **التميز** : وذلك بأن يكون المعيار قادرًا على تمييز الظاهرة موضوع القياس عن غيرها من الظواهر . ولقد أشار كاتب آخر إلى وجوب توافر الشرطين التاليين بمعيار القياس :

الشرط الأول : وجوب توافر خاصية الثبات [١] .

الشرط الثاني : وجوب توافر نقطة صفر حقيقية مطلقة [٢] .

ولا شك أن هذا الشرط الأخير (توافر نقطة صفر حقيقية) يتكامل ويترابط مع شرط الحسية السابق الإشارة إليه ، فالمعايير باعتبارها صور مجردة تعبر عن حقيقة ظاهرة من الظواهر ، لا نستخلصها من وحي الخيال وإنما هي نتيجة رصد ودراسة وتحليل لتلك الصور الحسية ، فهي وإن كانت صورًا تجريدية إلا أنها مستمدة من الواقع والخبرة الحسية ، فإذا كانت طبيعة موضوع القياس من الظواهر التي من الميسور تحديد نقطة بداية واحدة تستخدم كأساس لقياس جميع مفردات تلك الظاهرة قياسًا علميًا ، كانت تلك الظواهر تتميز بأن أدوات قياسها تنطلق من وجود نقطة صفر حقيقية ؛ ومن ثم فإن معاييرها تتميز بوجود نقطة صفر حقيقية أيضًا ، وهذا ما تتميز به الظواهر الطبيعية المادية ، فقياس أوزانها وأطوالها وأحجامها تنطلق أساسًا من وجود نقطة صفر حقيقية تمكن من المقارنة الدقيقة والقياس الكمي الدقيق ، ويرى بعض الكتاب والمفكرين [٣] أن معايير قياس الظواهر النفسية والاجتماعية تفتقر لوجود نقطة صفر حقيقية ، بينما يرى الدكتور فؤاد البهي السيد أن هناك محاولات تبذل لإيجاد صيغة ما لتحديد الصفر المطلق بالنسبة للقياسات النفسية والاجتماعية [٤] .

---

(١) د. محمد عبد السلام أحمد ، مرجع سابق ، (ص ١٩٥) .

(٢) المرجع السابق ، (ص ٣٠١) .

عبد الباسط محمد حسن ، مرجع سابق ، (ص ٤٩٦) .

(٣) - د. محمد عبد السلام أحمد ، مرجع سابق ، (ص ٣٠١) .

- عبد الباسط محمد حسن ، مرجع سابق ، (ص ٤٩٦) .

- Cihen, Morris, R., Other, op. cit., pp 296 - 301.

(٤) د. فؤاد البهي السيد ، مرجع سابق ، (ص ٢٨٦ - ٢٩١) .

٢ – الشروط العلمية الواجب توافرها لصحة كل من النظرية العلمية والتعريف العلمي :
مما لا شك فيه أن كلًّا من النظريات والتعريفات العلمية إنْ هي إلا معايير نتحاكم إليها عند القيام بتفسير وقياس كثير من الظواهر . ومن أهم الشروط الواجب توافرها في النظرية العلمية الصحيحة [١] :

الشرط الأول : الشمول : وذلك بأن تشتمل النظرية على كافة الحقائق التي تتصف بها كافة مفردات الظاهرة موضع الدراسة ، وبحيث تساعدنا على التعرف على جميع مفردات هذه الظاهرة وتفسيرها .

الشرط الثاني : الانفراد : حيث يجب أن تنفرد النظرية بتفسير حقائق الظاهرة موضع الدراسة ، فوجود نظرية أخرى تقدم تفسيرًا آخر لحقائق نفس الظاهرة يضعف الأهمية العلمية لكلٍّ من هاتين النظريتين :

كما أن من أهم الشروط العلمية الواجب توافرها في التعريف [٢] المطابقة لحقيقة الظاهرة موضع التعريف ؛ وذلك بأن يعبر التعريف عن تلك الظاهرة بذكر خصائصها الجوهرية الجامعة المانعة ، أي التي تعبر عن الخصائص المشتركة التي تجمع بين كافة مفردات الظاهرة ، والتي تفرق في نفس الوقت بين تلك المفردات وغيرها من مفردات الظواهر الأخرى ، وهذا يعني الشمول والعمومية ، وفي الغالب يشتمل التعريف على ذكر الخصائص الإيجابية ، وفي بعض الحالات قد يمتد ليشمل ذكر بعض الخصائص السلبية إذا لزم الأمر ، وعلى ضوء ما سبق نستطيع أن نجمل الشروط العلمية الواجب توافرها في معيار القياس الصحيح فيما يلي :

١ – **الحسية** : بأن يكون المعيار معبرًا عن ظواهر وأمور حسية يمكن ملاحظتها .

٢ – **العمومية** : بأن يكون المعيار معبرًا عن جميع مفردات الظاهرة موضع القياس .

٣ – **التميز** : بأن يكون المعيار قادرًا على تمييز جميع مفردات الظاهرة في غيرها من الظواهر .

٤ – **الانفراد** : بمعنى انفراد المعيار بتفسير الظاهرة موضع القياس ، وعدم وجود معيار آخر لتفسير نفس الظاهرة .

---

(١) عبد الباسط محمد حسن ، مرجع سابق ، (ص ٥٣) .
(٢) Cihen, Morris, R., Other, op. cit., pp. 238 - 241.

٥ – الثبات : بمعنى استقرار المعيار على صفات أو خصائص محددة وعدم التغيير أو التبديل في تلك الخصائص أو الصفات المعيارية التي تصف الظاهرة موضع القياس من فترة لأخرى .

٦ – وجود نقطة صفر حقيقية : أي وجود بداية تستخدم في قياس وتحديد الخصائص والمواصفات المعيارية للظاهرة موضع القياس وتحديد الخصائص والمواصفات المعيارية للظاهرة موضع القياس .

ونستطيع أن نضيف إلى ما سبق شرطين آخرين ، وفي الحقيقة أن هذين الشرطين قد التمسناهما من تلك الشروط التي يرى أستاذي الدكتور محمد حسن يس ضرورة وجودها وتوافرها لصحة القياس بصفة عامة – وهذان الشرطان هما [١] :

٧ – التجريدية : أي أن المعيار لا يعبر عن مفردة بعينها أو حالة بذاتها من حالات أو مفردات الظاهرة موضع القياس ، إنما هو صورة ذهنية مجردة عن عموم الظاهرة لا ترتبط بصورة حسية بعينها ، وإن كانت تلك الصورة الذهنية المجردة إن هي إلا نتاج لتلك الصور الحسية المنقولة من مفردات الظاهرة .

٨ – الموضوعية : وتعني بهذا عدم تأثر المعيار باختلاف الأشخاص أو الجهات القائمة بالقياس ؛ ومن ثم يتطابق ويتوحد معيار الظاهرة لدى كافة الجهات أو الأفراد القائمين بالقياس أو المشاركين فيه .

ب – مدى توافر الشروط العلمية بمعايير القياس (نظريات القيادة) المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر : إن تقويم نظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر على ضوء الشروط الواجب توافرها لصحة أي معيار من معايير القياس – يتضح منه مدى الخلل والقصور الذي تعاني منه تلك النظريات ، وأنها تفتقر لكثير من الشروط العلمية الواجب توافرها في أي معيار صحيح من معايير القياس ، ولعل من أبرز الشواهد الدالة على افتقار تلك النظريات للاشتراطات التالية :

١ – الحسية : فهذه النظريات تتصدى لتمييز ظاهرة غير حسية .

---

(١) د. محمد حسن يس ، خلال محاضرة لسيادته لطلبة الدراسات العليا بالمعهد القومي بالإدارة العليا ، القاهرة ، المعهد القومي للإدارة العليا ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، الثلاثاء : (١٢/٤/١٩٨٣م) .

٢ – **التميز** : فتعدد تلك النظريات ، وتباين تفسيرات كلٍّ منها لظاهرة القيادة لا يساعد على تمييز حقيقة القيادة .

٣ – **الانفراد** : فهذا التعدد والتباين المتزامن في نظريات القيادة وتفسيراتها أبلغ دليل على تخلف هذا الشرط .

٤ – **الموضوعية** : وتلمس ذلك في اختلاف نظريات القيادة وتباينها باختلاف الباحثين ، وتباين مدارسهم واتجاهاتهم الفكرية .

٥ – **الثبات** : فالمشاهد أن نظريات القيادة وتفسيراتها في تغير وتطور مستمر من فترة إلى أخرى حتى في المجتمع الواحد ، وكذلك لدى أصحاب الاتجاه الفكري الواحد .

٦ – **وجود نقطة الصفر الحقيقية** : فالقيادة كظاهرة غير حسية تفتقر قياساتها لوجود نقطة الصفر الحقيقية .

ولا شك أن افتقاد نظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر لتلك الشروط العلمية يعطي الدليل على عدم صلاحية تلك النظريات لأن تكون معيارًا لتفسير حقيقة ظاهرة القيادة ، كما نود أن نلفت النظر إلى أن هذا الوضع ليس مقصورًا على ظاهرة القيادة ، بل إنه يمتد ليشمل كافة الظواهر الاجتماعية والنفسية التي تعاني من افتقارها لتواجد معايير القياس الصحيحة ، ولقد سبق أن أشار إلى هذا (Wendell French)[1] .

ولعلنا ندرك الآن السبب وراء عزوف غالبية المفكرين والباحثين عن التصدي لدراسة معايير قياس ظاهرة القيادة الإدارية وشروطها العلمية ؛ فتلك الصعوبات والتحفظات التي تعترض عملية الوقوف على معايير قياس تلك الظاهرة – وغيرها من الظواهر غير الحسية – هي السبب الرئيس وراء مثل هذا العزوف من جانب هؤلاء المفكرين والباحثين الذين نجدهم في ذات الوقت الذي يولون فيه اهتمامًا كبيرًا بأدوات القياس والتحقق من توافر شروطها العلمية في أبحاثهم ، نجدهم يغمضون أعينهم إزاء عدم توافر الشروط العلمية في معايير قياساتهم لتلك الظواهر ، والدليل على ذلك أن كلًّا منهم راح يتحاكم إلى نظرية من نظريات القيادة الإدارية ارتضاها أن تكون – هي دون غيرها – معيارًا له في تفسير حقيقة تلك الظاهرة والحكم عليها ، دون أن يكلف نفسه عناء البحث عن مدى توافر الشروط العلمية الواجب توافرها في معايير القياس بتلك النظرية ، بل إننا نرى أن

(١) French, Wendell, op. cit., p. 143.

مجرد إعمال المنطق الذي يقضي بأن الحقيقة لا يمكن أن تتعدد أو تتباين فضلًا عن أن تتزامن كان يستوجب في ظل هذا التعدد والتباين في النظريات التي تصدت لتفسير حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية ، كان يستوجب من أي باحث منصف لنفسه وللحقيقة أن يتشكك في صلاحية أية نظرية من هذه النظريات لأن تكون معيارًا صحيحًا لتفسير حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية . وعلى ضوء العرض السابق للشروط العلمية الواجب توافرها في العناصر المختلفة لعملية القياس يتبين لنا ، أن تلك الشروط تكاد تكون مفتقدة في عناصر عمليات قياس ظاهرة القيادة الإدارية حيث اتضح لنا :

أ - أن ظاهرة القيادة الإدارية - كظاهرة غير حسية - هي بحكم طبيعتها وفي حدود القدرات الإنسانية لا يمكن أن تكون موضوعًا للقياس العلمي المباشر من قبل الإنسان ، وأن القياس غير المباشر لتلك الظاهرة والمتمثل في الرصد والتحليل الجزئي لبعض جوانب السلوك ، والاستدلال منه على حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية إنْ هو إلا محاولات ظنية - افتراضية - لا ترتقي لمستوى القياس العلمي .

ب - إن أدوات القياس المستخدمة لقياس ظاهرة القيادة الإدارية تفتقد الشروط العلمية لصحة أدوات القياس : الصدق ، والثبات ، ولا شك أن هذا قد جاء نتيجة تصدي تلك الأدوات لقياس ظواهر إنسانية ، نفسية واجتماعية ، ليس في مُكنة الإنسان قياسها قياسًا علميًّا دقيقًا سواء بطريق مباشر أو غير مباشر .

جـ - إن معايير القياس المستخدمة في قياس وتفسير حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية تفتقد كثيرًا من الشروط العلمية لصحة معايير القياس ، بل إن بعض الباحثين والدارسين كثيرًا ما يتجاهلون أمر تلك المعايير في قياساتهم لتلك الظواهر .

وينبغي أن نشير هنا إلى أن هناك ارتباطًا كاملًا بين أي خلل في أي عنصر من هذه العناصر ونتيجة القياس النهائية ، وأن دقة وصحة بعض العناصر بالغًا ما بلغت لا تغني عن وجود أي خلل ولو في عنصر واحد من هذه العناصر ، فعملية القياس هنا أشبه بسلسلة من الحلقات المتصلة تقاس قوتها ومتانتها بقوة ومتانة أضعف حلقاتها .

وهذا القول ينطبق على مدى صحة عملية القياس بصفة عامة وارتباطها بمدى صحة كافة عناصرها ، وينطبق كذلك على مدى صحة ؛ أي عنصر من عناصر عملية القياس وارتباطها بمدى توافر كافة شروطه العلمية ؛ ومن ثم فإن مجرد تخلف أي شرط من

الشروط العلمية المطلوبة لصحة أي عنصر من عناصر القياس يؤثر على دقة النتائج النهائية لعملية القياس ، فما بالنا والأمر في مجال قياس ظاهرة القيادة الإدارية لا يتعلق بتخلف شرط واحد من الشروط العلمية المطلوبة لصحة عنصر من هذه العناصر ، ولكن الخلل يكاد يشمل كافة عناصر عملية القياس ؛ حيث تفتقر هذه العناصر لكثير من الشروط العلمية .

سادسًا : الشروط العلمية لصحة بقية عناصر القياس ، ومدى توافرها في بقية عناصر القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية :

بالإضافة إلى عناصر القياس السابق الإشارة إليها فإن بعض الباحثين (١) قد أشار إلى عنصر آخر من عناصر عملية القياس وهو الشخص أو الجهة القائمة بالقياس ، ولقد تعرض أحد هؤلاء الباحثين للشروط الواجب توافرها في الشخص أو الجهة القائمة بالقياس ، ورأى وجوب توافر الشروط التالية (٢) :

أ - ضرورة إلمام الشخص أو الجهة القائمة بالقياس بكافة خصائص الظاهرة موضع القياس ، وإلمامه بجميع الظروف والعوامل المؤثرة على قياس تلك الظاهرة بشكل واضح ومحدد ودقيق .

ب - أن تتوافر لدى القائم بالقياس العدالة والموضوعية في القياس .

جـ - ضرورة اقتناع القائم بالقياس بأهمية وضرورة عملية القياس .

ونود أن نضيف هنا أن الشخص أو الجهة القائمة بالقياس قد يمتد دورها ليشمل القيام باستخدام أدوات القياس بالإضافة إلى تطبيق المعايير واستخلاص النتائج ، وقد يقتصر دورها على أيٍّ منهما ، وهذا هو المشاهد في بعض الأبحاث والدراسات ؛ حيث يتواجد باحث أو أكثر مَعْنيُّون بدراسة ظاهرة ما يعاونهم في إجراء الدراسة مجموعة من جامعي البيانات الذين يقتصر عملهم على استخدام أدوات القياس وجمع البيانات فقط ، أما دور مجموعة الباحثين فيتمثل في تحليل نتائج عمل جامعي البيانات

---

(١) د. أحمد فؤاد راشد ، د. عبد المنعم محمد حموده ، أخطاء القياس في علم المترلوجيا ، الإسكندرية : دار الجامعات ، (١٩٧٤م) ، (ص ٧٤ - ٧٦) .

- Killian, Ray, A. A. Managers Must Lead, N.Y : American Management Associations, 1979, pp. 179 - 181.

(٢) Ibid, p. 181.

وتفسير تلك النتائج على ضوء المعايير المتوافرة لديهم عن الظاهرة موضع القياس .

وبالإضافة إلى العنصر السابق فإن هناك عنصرًا آخر من عناصر عملية القياس يكاد يكون بدهيًا من البدهيات ، ولفرط بدهيته يكاد يغفل عنه غالبية المفكرين والباحثين في معرض حديثهم عن عناصر عملية القياس ، هذا العنصر هو الجهة أو الشخص الواضع لمعيار وأدوات قياس الظاهرة موضع القياس ، فلقد تعارف الفكر الإنساني على أن الصانع هو أحق وأقدر الجهات على وضع وتحديد كلٍّ من : المعيار الصحيح ، وأداة القياس الصحيحة ، ونلحظ هذا واضحًا جليًا من استقراء ما تعارف عليه الأفراد والجماعات في مختلف المجتمعات ، وخاصة في العصر الحديث ؛ حيث نلجأ عادةً إلى الجهة المنتجة للآلة أو الجهاز وشاهدنا على ذلك تلك الكتيبات والنشرات المرفقة بالأجهزة والمعدات الحديثة التي تصدرها جهة الصنع تحدد فيها ماهية تلك الأجهزة ، واستخداماتها ، ومواصفاتها وخصائصها وطرق وأدوات تشغيلها وطرق وأدوات ضبطها وصيانتها ، والمشاهد أنه كلما ازدادت الآلة تعقيدًا تزايدت الحاجة إلى تلك الكتيبات والنشرات ، والتي بدونها لا يستطيع كثير من الناس الوقوف على حقيقة إمكانات تلك الأجهزة ، ومجالات استخداماتها ، والطرق الصحيحة لتشغيلها ، ناهيك عن الطرق الصحيحة لضبطها وصيانتها .

وإذا نظر الإنسان إلى ذاته يجد نفسه أمام ظاهرة من أعقد الظواهر ، وعلى ذلك فإن الإنسان إذا أراد الوقوف على حقيقة ذاته ، وحقيقة تلك الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد والجماعات - فإن الإنصاف يقتضي منه - وبمقتضى ما تعارف عليه هو نفسه - ألا يتحاكم إلى نفسه في تلك الأمور المتعلقة بخاصة نفسه ، وإن العدل والإنصاف يقتضيان منه كمخلوق أن يلجأ إلى خالقه سبحانه يطلب منه أن يرشده ويعينه على فهم وإدراك حقيقة نفسه وحقيقة تلك الظواهر النفسية والاجتماعية للأفراد والجماعات الإنسانية .

ومن هنا يتبين لنا سبب آخر من أسباب قصور عمليات قياس ظاهرة القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر ، فإذا كان الإنسان وبمقتضى ما تعارف عليه يقر بأن الصنعة هي آخر من تصلح لوضع وتحديد معايير وأدوات قياسه ، فعليه أن يقر بأنه كمخلوق هو آخر من يصلح لوضع وتحديد معايير وأدوات قياس تلك الظواهر النفسية والاجتماعية ،

وأن هذا الخلل والانقسام والتباين في الآراء والمواقف حول حقيقة القيادة الإدارية إن هو إلا نتاج تحاكمه إلى نفسه في تلك الأمور المتعلقة بحقيقة ذاته ، وحقيقة تلك الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد والجماعات الإنسانية .

هذا فيما يتعلق بتحليلنا وتقويمنا للشروط العلمية الواجب توافرها في مختلف عناصر عمليات القياس المستخدمة في الكشف عن حقيقة القيادة الإدارية ، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية .

ومن ثم فإنه على ضوء ما سبق من تحليل وتقويم لعناصر القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن حقيقتها ، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية ، يتأكد لنا مدى افتقاد هذه القياسات للشروط العلمية المطلوبة لصحة عناصرها ؛ ومن ثم يتأكد لنا صدق الشطر الثاني من الفرض الأول ، والذي يرجع الاختلاف والتباين - المتزامن - في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية ، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية إلى قصور عمليات القياس المستخدمة في هذا الصدد . وبناءً على هذا يكون قد اكتمل لنا التحقق من صحة الفرض الأول ، ومن جماع ما انتهينا إليه خلال الفصول من الأول إلى الرابع يتبين لنا الآتي :

أ - وجود اختلاف وتباين في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية ، فضلًا عن ذلك قد وجد أن هذا الاختلاف والتباين متزامن .

ب - أن مرد هذا الاختلاف والتباين - المتزامن - في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية ، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية إنما يعود إلى قصور كلٍّ من مناهج البحث وعمليات القياس المستخدمة لدراسة القيادة الإدارية ؛ حيث تبين لنا مدى افتقار تلك المناهج والقياسات للكثير من الشروط العلمية الضرورية لصحة مناهج البحث وعناصر عمليات القياس .

جـ - أن الفكر الإنساني والإداري بما تعارف عليه من أن الصانع هو أحق وأقدر الجهات على وضع وتحديد أدوات ومعايير قياس ما صنع قد أوجب على نفسه التحاكم إلى خالق الإنسان في الأمور المتعلقة بحقيقة الإنسان ، وحقيقة تلك الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد والجماعات الإنسانية والتي من بينها ظاهرة القيادة الإدارية .

وإذا كان هذا هو واقع حال مناهج البحث والقياس الوضعية ، وبصفة خاصة واقع حال المنهج العلمي ، وما أسفر عنه من معايير في مجال الكشف عن حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية ، فماذا عن الشريعة الإسلامية خاصة إذا علمنا أنها تشتمل على كثير من الأحكام والقواعد المنظمة والمقننة للمجالات الاجتماعية والنفسية ، بل إننا نعتقد أنها تضم كثيرًا من الأحكام والقواعد المتعلقة بظاهرة القيادة الإدارية ومقوماتها وعناصرها القيادية ؟

إن هناك دلائل علمية قوية تشير إلى أن الشريعة الإسلامية في هذه المجالات يتوافر لها من الشروط العلمية المطلوبة لصحة مناهج البحث ومعايير القياس ما لم ولن يتوافر في مناهج البحث ، ومعايير القياس الوضعية ، وإننا إذا كنا نبحث عن مدخل صحيح يعالج قصور مناهج البحث ومعايير القياس الوضعية في هذه المجالات ؛ فإن هذا المدخل يتمثل في التحاكم إلى الشريعة الإسلامية ، ونتناول فيما يلي الدلائل العلمية الدالة على ذلك .

سابعًا : الدلائل العلمية على توافر الشروط العلمية لصحة معايير القياس ومناهج البحث في الشريعة الإسلامية في المجالات الاجتماعية والنفسية :

أ - الدلائل على توافر الشروط العلمية لصحة معايير القياس في الشريعة الإسلامية :

سبق أن أشرنا هنا إلى أن الشريعة الإسلامية في المجالات الاجتماعية والنفسية يتوافر بها من الشروط العلمية المطلوبة لصحة معايير القياس ما لم ولن يتوافر في معايير القياس الوضعية ، ولعل من أهم الشروط العلمية التي تتوافر في الشريعة الإسلامية ، وتفتقدها المعايير الوضعية المتعلقة بهذه المجالات الاشتراطات التالية :

١ - شرط الموضوعية : سبق أن تبين لنا كيف أن المعايير الوضعية تفتقد توافر شرط الموضوعية في مجال القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر الاجتماعية والنفسية المماثلة ؛ حيث إنها تتباين وتختلف باختلاف الأشخاص أو الجهات ، بل إنها تختلف لدى الشخص الواحد من فترة إلى أخرى ، وإن كان هذا هو واقع الفكر الوضعي ، فإن الشريعة الإسلامية تتميز بموضوعية أحكامها ومعاييرها ، وبعدم خضوعها لأهواء أو رغبات أو اتجاهات أو اعتقادات أي فرد من الأفراد أو جماعة من الجماعات ، فهؤلاء جميعًا مهما بلغت أهميتهم ومكانتهم ، وبالغًا ما بلغت علومهم وثقافتهم لا يملكون تغيير حكم من أحكام تلك الشريعة بحكم مغاير أو حتى استبدال حرف بحرف ، فها هو القرآن الكريم

ينطق بالحق والبعد عن الأهواء ، لم يتغير فيه حرف أو حكم تحت أي ظرف من الظروف منذ أن اكتملت أحكامه وتشريعاته من يوم نزول قول الله ﷻ في القرآن الكريم : ﴿ ٱلْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ ٱلْإِسْلَٰمَ دِينًا ﴾ [المائدة : ٣] .

فهذا التبديل أو التغيير في آيات وأحكام القرآن الكريم يستحيل في حق الكتاب الكريم ؛ فهو محفوظ بعيد عن الغرض أو الأهواء ، وها هو القرآن الكريم يعلن استحالة ذلك حتى على رسول الله ﷺ ، ومن شاء فليقرأ قول الحق سبحانه لرسوله الكريم ردًا على الكفار ؛ إذ يطلبون من رسول الله ﷺ أن يأتيهم بقرآن غير هذا أو يبدله ، فيأمره الحق سبحانه أن يقول لهم وللناس أجمعين :

﴿ قُلْ مَا يَكُونُ لِيٓ أَنْ أُبَدِّلَهُۥ مِن تِلْقَآيِٕ نَفْسِيٓ ۖ إِنْ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰٓ إِلَيَّ ۖ إِنِّيٓ أَخَافُ إِنْ عَصَيْتُ رَبِّي عَذَابَ يَوْمٍ عَظِيمٍ ﴾ [يونس : ١٥] .

٢ - **شرط الانفراد** : وهو أيضًا من الشروط التي تفتقدها المعايير الوضعية في مجال القيادة - وغيرها من الظواهر الاجتماعية والنفسية المماثلة - ولعل خير شاهد على هذا - وكما سبق أن بيّنا - هو هذا التعدد والتباين في نظريات وتعريفات القيادة ومقوماتها وعناصرها القيادية ، فتلك المعايير الوضعية تتعدد وتتباين من جهة إلى أخرى ومن باحث إلى آخر ، والأكثر من ذلك أن هذا التعدد والتباين يتصف بصفة التزامن ، وعلى خلاف ذلك تمامًا أحكام الشريعة الإسلامية ، فالتحاكم في أي قضية من القضايا أو أي أمر من الأمور إنما يكون إلى القرآن الكريم ، فإن لم نجد فيه حكمًا فيتم التحاكم إلى سنة الرسول عليه الصلاة والسلام ، فإن لم نجد فيها حكمًا ، فيتم التحاكم إلى اجتهاد العلماء والفقهاء ، فإن اختلفوا ، فيجب رد الأمر مرة أخرى إلى كتاب الله والتحاكم إلى قواعده وأصوله العامة ؛ لدرء مثل هذا الخلاف (١) ؛ وذلك مصداقًا لقوله تعالى في القرآن الكريم :

﴿ وَمَا ٱخْتَلَفْتُمْ فِيهِ مِن شَيْءٍ فَحُكْمُهُۥٓ إِلَى ٱللَّهِ ۚ ذَٰلِكُمُ ٱللَّهُ رَبِّي عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾ [الشورى : ١٠] .

وقوله ﷻ : ﴿ فَإِن تَنَٰزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْءَاخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ [النساء : ٥٩] ؛ فالإسلام منهج يحرص على الوحدة والوحدانية ، وينبذ أي اختلاف وتباين في المواقف أو الأحكام تجاه الأمر الواحد

---

(١) سوف نتناول منهج التحاكم إلى الشريعة الإسلامية في البند ثامنًا من هذا الفصل .

أو القضية الواحدة ، فأين من هذا واقع الفكر الوضعي بمعاييره وأحكامه ومواقفه تجاه حقيقة القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر الاجتماعية والنفسية المماثلة ؟!

٣ - شرط الثبات : وهذا الشرط أيضًا - وكما سبق وتُبَيَّنُ لنا - تفتقده المعايير الوضعية في القيادة الإدارية ؛ حيث تبين لنا أن نظريات القيادة وتفسيراتها لحقيقة القيادة تتغير وتتباين من مذهب لآخر ومن مدرسة فكرية لأخرى ، بل إنها تتباين وتختلف لدى أصحاب الاتجاه الفكري الواحد من فترة إلى أخرى ، أما أحكام وقواعد الشريعة الإسلامية المنظمة والمقننة للمجالات الاجتماعية والنفسية فتتميز بالثبات وعدم التبدل أو التغير باختلاف الأزمنة أو الأمكنة ، وذلك منذ أن اكتمل التشريع الإسلامي ، وأعلم الله تعالى رسوله عليه الصلاة والسلام بهذا ، فأنزل عليه : ﴿ ٱلْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ ٱلْإِسْلَٰمَ دِينًا ﴾ [المائدة: ٣] ، وصدق الحق سبحانه ؛ إذ يقول في وصف القرآن الكريم (١) : ﴿ وَتَمَّتْ كَلِمَتُ رَبِّكَ صِدْقًا وَعَدْلًا لَّا مُبَدِّلَ لِكَلِمَٰتِهِۦ وَهُوَ ٱلسَّمِيعُ ٱلْعَلِيمُ ﴾ [الأنعام: ١١٥] .

وعلى ذلك فأحكام الشريعة الإسلامية ثابتة ومستقرة منذ ذلك اليوم وحتى تقوم الساعة ، ولا تملك أي جماعة إسلامية أو أي مفكر إسلامي مهما بلغ علمه أن يبدل في تلك الأحكام أو يغير فيها ، فتلك الشريعة وضعت قواعد وأحكام عامة في بعض الجوانب أو المجالات وتفصيلية في بعض الجوانب أو المجالات الأخرى ، ولكنها في كل المجالات والأحوال إنما وضعت لتواجه كافة الأحوال والظروف مهما اختلفت الأزمنة والأمكنة ، فأين من هذا تلك المعايير الوضعية ؟ ، وهذا التغيير والتبديل فيها من ظرف لآخر ومن باحث إلى آخر ، بل لدى الباحث الواحد من فترة إلى أخرى ؟!

أين هذا من القرآن الكريم الذي تكفل الخالق سبحانه بحفظه من التغيير أو التبديل ؟ ، وصدق فيه قول الحق سبحانه : ﴿ إِنَّا نَحْنُ نَزَّلْنَا ٱلذِّكْرَ وَإِنَّا لَهُۥ لَحَٰفِظُونَ ﴾ [الحجر: ٩] .

أما بالنسبة لبقية الشروط العلمية المتعلقة بمعايير القياس فيمكن أن نتبين الآتي :

١ - فيما يتعلق بشرط الحسية : فبدهي أن هذا الشرط يصدق فقط بالنسبة للظواهر الطبيعية والمادية - الحسية - ولا يتصور وجوب توافره في المعايير المتعلقة بالظواهر غير

---

(١) انظر : تفسير القرآن الكريم للعلامة الكريم السيد عبد الله شبر ، بيروت ، دار إحياء التراث العربي ، (١٩٧٢م) ، (ص ١٦٣) .

الحسية - الاجتماعية والنفسية .

٢ - وفيما يتعلق بكلٍّ من شرط : العمومية والتمييز ، والتجريدية ، ووجود نقطة صفر حقيقية ، فنحن نرى أن من الصعب التحقق من توافر أو عدم توافر تلك الشروط بالنسبة لمعايير القياس المتعلقة بالظواهر غير الحسية .

وعلى ذلك لا يتبقى من شروط معايير القياس المتعلقة بالظواهر غير الحسية إلا الشروط العلمية السابق الإشارة إليها ، والتي تبين أنها وإن كانت غير متوافرة - بل ولن تتوافر - في معايير القياس الوضعية ، فإنها متوافرة في الشريعة الإسلامية .

ب - الدلائل على توافر الشرط العلمي لصحة مناهج البحث في الشريعة الإسلامية :

سبق أن أشرنا إلى أن التحاكم إلى شرط أو معيار النفعية والضرورة العملية هي التي جعلت الفكر الإنساني يسلِّم بصحة مسلَّمات المنهج العلمي الثلاث [1] ؛ ومن ثم صلاحيته للاستخدام في الكشف عن حقيقة الظواهر الطبيعية والمادية ، وأن التحاكم إلى ذات المعيار هي التي جعلتنا نتحفظ على صلاحية استخدام هذا المنهج في الكشف عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية - ومن ثم الظواهر الاجتماعية والنفسية المماثلة - وعلى ذلك فإن التحقق من مدى توافر هذا المعيار معيار النفعية والضرورة العملية بالشريعة الإسلامية ؛ سيجعلنا نتبين مدى توافر الشرط العلمي لصحة مناهج البحث بالشريعة الإسلامية الغراء .

فإلى أي مدى يصدق معيار النفعية والضرورة العملية على الشريعة الإسلامية ؟ لعل خير شاهد في هذا الصدد هو التحاكم الموضوعي إلى التشريعات والأحكام والقواعد والمبادئ الإسلامية في المجالات الاجتماعية والنفسية ، والتحقق من مدى نفعيتها أو عدم نفعيتها للفرد أو الجماعة ، فأي باحث موضوعي - بغض النظر عن انتماءاته الدينية - يستطيع أن يتبين بجلاء أن كافة أوامر الشريعة الإسلامية تعمل على تحقيق كل ما فيه خير للفرد وللجماعة ، وكل نواهي الشريعة الإسلامية إنما تنهى عن كل ما فيه ضرر بالفرد أو بالجماعة ، أنها على سبيل المثال لا الحصر تأمر بما يلي :

١ - أنها تأمر بالتعاون الإيجابي الخيّر :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ ﴾ [المائدة : ٢] .

---

(١) د. محمود قاسم ، مرجع سابق ، (ص ٧٢ ، ٧٦) .

٢ - أنها تأمر بالوحدة وعدم الفرقة :

﴿ وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ﴾ [آل عمران: ١٠٣] .

﴿ وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ تَفَرَّقُوا وَاخْتَلَفُوا ﴾ [آل عمران: ١٠٥] .

٣ - أنها تأمر بالصدق في الحديث وعدم الكذب على الآخرين :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ ﴾ [التوبة: ١١٩] .

﴿ إِنَّمَا يَفْتَرِي الْكَذِبَ الَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ ﴾ [النحل: ١٠٥] .

﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي مَنْ هُوَ مُسْرِفٌ كَذَّابٌ ﴾ [غافر: ٢٨] .

٤ - أنها تأمر بستر عورات الغير :

والآية على ذلك قول رسول الله عليه الصلاة والسلام : « **لا يَستُرُ عبدٌ عبدًا في الدنيا إلا ستره الله يوم القيامة** » (١) .

٥ - أنها تأمر بقضاء حوائج الناس وتفريج كربات الآخرين :

والآية على ذلك قول رسول الله عليه الصلاة والسلام : « **من كان في حاجة أخيه كان الله في حاجته ، ومن فرَّج عن مسلم كربة فرج الله عنه كربة من كرب يوم القيامة** » (٢) .

٦ - أنها تأمر بالإصلاح بين الناس :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ فَاتَّقُوا اللَّهَ وَأَصْلِحُوا ذَاتَ بَيْنِكُمْ ﴾ [الأنفال: ١] .

﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ ﴾ [الحجرات: ١٠] .

٧ - أنها تأمر بإحسان الأزواج إلى الزوجات :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ وَعَاشِرُوهُنَّ بِالْمَعْرُوفِ ﴾ [النساء: ١٩] .

﴿ فَإِمْسَاكٌ بِمَعْرُوفٍ أَوْ تَسْرِيحٌ بِإِحْسَانٍ ﴾ [البقرة: ٢٢٩] .

وقول رسول الله ﷺ : « **واستوصوا بالنساء خيرًا** » (٣) .

---

(١) رواه مسلم ، رياض الصالحين للإمام النووي ، (ص ١١٨) .

(٢) رياض الصالحين للإمام النووي ، (ص ١١٩) .

(٣) رياض الصالحين للإمام النووي ، (ص ١٣١) .

٨ - أنها تأمر بالإحسان إلى الوالدين والبر بهما خاصةً عند الكبر :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ وَبِٱلْوَٰلِدَيْنِ إِحْسَٰنًا ۚ إِمَّا يَبْلُغَنَّ عِندَكَ ٱلْكِبَرَ أَحَدُهُمَآ أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُل لَّهُمَآ أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُل لَّهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ۝ وَٱخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ ٱلذُّلِّ مِنَ ٱلرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ٱرْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِى صَغِيرًا ﴾ [الإسراء : ٢٣ ، ٢٤] .

٩ - أنها تأمر بصلة الأرحام والإحسان للجار واليتيم والمسكين وسائر الضعفاء :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ وَبِٱلْوَٰلِدَيْنِ إِحْسَٰنًا وَبِذِى ٱلْقُرْبَىٰ وَٱلْيَتَٰمَىٰ وَٱلْمَسَٰكِينِ وَٱلْجَارِ ذِى ٱلْقُرْبَىٰ وَٱلْجَارِ ٱلْجُنُبِ وَٱلصَّاحِبِ بِٱلْجَنۢبِ وَٱبْنِ ٱلسَّبِيلِ وَمَا مَلَكَتْ أَيْمَٰنُكُمْ ۗ ﴾ [النساء : ٣٦] .

﴿ فَأَمَّا ٱلْيَتِيمَ فَلَا تَقْهَرْ ۝ وَأَمَّا ٱلسَّآئِلَ فَلَا تَنْهَرْ ﴾ [الضحى : ٩ ، ١٠] .

١٠ - أنها تأمر بملازمة ومصاحبة الصالحين من الناس :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ وَٱصْبِرْ نَفْسَكَ مَعَ ٱلَّذِينَ يَدْعُونَ رَبَّهُم بِٱلْغَدَوٰةِ وَٱلْعَشِىِّ يُرِيدُونَ وَجْهَهُۥ ﴾ [الكهف : ٢٨] .

وقول رسول الله ﷺ : « **إنما مثل الجليس الصالح وجليس السوء كحامل المسك ونافخ الكير** » (١) .

« **الرجل على دين خليله ، فلينظر أحدكم من يخالل** » (٢) .

« **المرء مع من أحب** » (٣) .

١١ - أنها تأمر وتحضُّ على العمل النافع المتقن :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ۖ ﴾ [التوبة : ١٠٥]

﴿ فَٱنتَشِرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ وَٱبْتَغُوا۟ مِن فَضْلِ ٱللَّهِ ﴾ [الجمعة : ٢٦] .

﴿ فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُۥ ۝ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُۥ ﴾ [الزلزلة : ٧ ، ٨] .

---

(١) رياض الصالحين للإمام النووي ، (ص ١٦٣) .

(٢ ، ٣) رياض الصالحين للإمام النووي ، (ص ١٦٤) .

﴿ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾ [الكهف: ٣٠] .

﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُ حَيَاةً طَيِّبَةً ﴾ [النحل: ٩٧] .

وقول رسول الله ﷺ : « **لأن يحتطب أحدكم خيرًا من أن يسأل الناس أعطوه أو منعوه** » (١) .

« **أحل ما أكل العبد كسب الصانع إذا نصح** » (٢) .

« **إذا عمل أحدكم عملاً أحب الله أن يتقنه** » (٣) .

١٢ - أنها تأمر بحرية العقيدة والدعوة إلى الخير بالحسنى :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ قَد تَّبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ ﴾ [البقرة: ٢٥٦] .

﴿ فَمَن شَاءَ فَلْيُؤْمِن وَمَن شَاءَ فَلْيَكْفُرْ ﴾ [الكهف: ٢٩] .

﴿ ادْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ﴾ [النحل: ١٢٥] .

١٣ - أنها تأمر وتحث على طلب العلم :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ [طه: ١١٤] .

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ﴾ [المجادلة: ١١] .

١٤ - أنها تأمر بالعدل وتنهى عن الظلم :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ ﴾ [النحل: ٩٠] .

﴿ وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ﴾ [النساء: ٥٨] .

﴿ وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ ﴾ [الأنعام: ١٥٢] .

﴿ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ﴾ [المائدة: ٨] .

---

(١) رواه البخاري ، (عبد السميع المصري ، مقومات العمل في الإسلام ، الظاهر ، مكتبة وهبة ، (ص ١٨) .

(٢) المرجع السابق ، (ص ٢٧) .

(٣) المرجع السابق ، (ص ٤٧) .

﴿ وَٱللَّهُ لَا يُحِبُّ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ [آل عمران: ١٤٠] .

﴿ وَمَن يَظْلِم مِّنكُمْ نُذِقْهُ عَذَابًا كَبِيرًا ﴾ [الفرقان: ١٩] .

١٥ – أنها تأمر بالرحمة وعدم القسوة والغلظة في التعامل مع الآخرين :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ كَتَبَ رَبُّكُمْ عَلَىٰ نَفْسِهِ ٱلرَّحْمَةَ ﴾ [الأنعام: ٥٤] .

﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَٰكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَٰلَمِينَ ﴾ [الأنبياء: ١٠٧] .

﴿ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلْمَرْحَمَةِ ﴾ [البلد: ١٧] .

﴿ فَوَيْلٌ لِّلْقَٰسِيَةِ قُلُوبُهُم مِّن ذِكْرِ ٱللَّهِ ﴾ [الزمر: ٢٢] .

١٦ – أنها تأمر بالأمانة في التعامل عند البيع أو الشراء :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ وَأَوْفُوا۟ ٱلْكَيْلَ وَٱلْمِيزَانَ بِٱلْقِسْطِ ﴾ [الأنعام: ١٥٢] .

﴿ وَأَقِيمُوا۟ ٱلْوَزْنَ بِٱلْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا۟ ٱلْمِيزَانَ ﴾ [الرحمن: ٩] .

﴿ قُلْ أَمَرَ رَبِّى بِٱلْقِسْطِ ﴾ [الأعراف: ٢٩] .

﴿ وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ۝ ٱلَّذِينَ إِذَا ٱكْتَالُوا۟ عَلَى ٱلنَّاسِ يَسْتَوْفُونَ ۝ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَو وَّزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ ﴾ [المطففين: ١ – ٣] .

١٧ – أنها تأمر بالرفق بالحيوان :

والآية على ذلك قول رسول الله ﷺ : « **عُذِبَتْ امرأةٌ في هِرَّة** » (١) .

« **لُعِنَ من اتخذ شيئًا فيه الروح غرضًا** » (٢) .

١٨ – أنها تأمر بإفشاء السلام :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَدْخُلُوا۟ بُيُوتًا غَيْرَ بُيُوتِكُمْ حَتَّىٰ تَسْتَأْنِسُوا۟ وَتُسَلِّمُوا۟ عَلَىٰٓ أَهْلِهَا ﴾ [النور: ٢٧] .

﴿ وَإِذَا حُيِّيتُم بِتَحِيَّةٍ فَحَيُّوا۟ بِأَحْسَنَ مِنْهَآ أَوْ رُدُّوهَآ ﴾ [النساء: ٨٦] .

وقول رسول الله ﷺ : « **يا أيها الناس : افشوا السلام ، وأطعموا الطعام ، وصِلُوا الأرحام ، وصَلُّوا والناس نيام ؛ تدخلوا الجنة بسلام** » (٣) .

---

(١) رياض الصالحين للإمام النووي ، (ص ٥٢٩) . (٢) المرجع السابق ، (ص ٥٣٠) .

(٣) رياض الصالحين للإمام النووي ، (ص ٣٣) .

١٩ - أنها تأمر بالمعروف وتنهى عن المنكر :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ ﴾ [آل عمران : ١١٠] .

﴿ يَا بُنَيَّ أَقِمِ الصَّلَاةَ وَأْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَ عَنِ الْمُنكَرِ ﴾ [لقمان : ١٧] .

٢٠ - تأمر بالمساواة بين البشر جميعًا :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ﴾ [الحجرات : ١٣] .

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ ﴾ [الحجرات : ١١] .

٢١ - وتأمر أولًا وأخيرًا بعبادة الله وحده ، وتنهى عن عبادة الأوثان والأصنام :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ اعْبُدُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ وَالَّذِينَ مِن قَبْلِكُمْ ﴾ [البقرة : ٢١] .

﴿ يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَٰهٍ غَيْرُهُ ﴾ [الأعراف : ٥٩] .

﴿ إِنَّمَا تَعْبُدُونَ مِن دُونِ اللَّهِ أَوْثَانًا وَتَخْلُقُونَ إِفْكًا ﴾ [العنكبوت : ١٧] .

﴿ مَا تَعْبُدُونَ مِن دُونِهِ إِلَّا أَسْمَاءً سَمَّيْتُمُوهَا أَنتُمْ وَآبَاؤُكُم ﴾ [يوسف : ٤٠] .

هذه بعض من النماذج نقدمها على سبيل المثال لا الحصر عن الأوامر التي جاءت بها الشريعة الإسلامية ، أما عن النواهي التي تضمنتها فتلك أمثلة منها :

١ - أنها تنهى عن الفُحش في القول والفعل :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ وَلَا تَقْرَبُوا الْفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَنَ ﴾ [الأنعام : ١٥١] .

﴿ قُلْ إِنَّمَا حَرَّمَ رَبِّيَ الْفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَنَ ﴾ [الأعراف : ٣٣] .

وقول رسول الله ﷺ : « **ليس المؤمن بالطعان ، ولا اللعان ، ولا الفاحش ، ولا البذيء** » (١) .

« **ما كان الفُحْش في شيء إلا شانه ، وما كان الحياء في شيء إلا زانه** » (٢) .

---

(١) رواه الترمذي ، رياض الصالحين للإمام النووي ، (ص ٥٦٥) .

(٢) رواه الترمذي ، المرجع السابق ، نفس الموضع .

٢ - أنها تنهى عن الخمر والميسر والأنصاب والأزلام :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِنَّمَا ٱلْخَمْرُ وَٱلْمَيْسِرُ وَٱلْأَنصَابُ وَٱلْأَزْلَٰمُ رِجْسٌ مِّنْ عَمَلِ ٱلشَّيْطَٰنِ فَٱجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ [المائدة : ٩٠] .

٣ - أنها تنهى عن الربا :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ يَمْحَقُ ٱللَّهُ ٱلرِّبَوٰاْ وَيُرْبِى ٱلصَّدَقَٰتِ ﴾ [البقرة : ٢٧٦] .

﴿ وَأَحَلَّ ٱللَّهُ ٱلْبَيْعَ وَحَرَّمَ ٱلرِّبَوٰاْ ﴾ [البقرة : ٢٧٥] .

٤ - أنها تنهى عن الزنا :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ وَلَا تَقْرَبُواْ ٱلزِّنَىٰٓ إِنَّهُۥ كَانَ فَٰحِشَةً وَسَآءَ سَبِيلًا ﴾ [الإسراء : ٣٢] .

٥ - أنها تنهى عن النفاق والخداع :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ إِنَّ ٱلْمُنَٰفِقِينَ فِى ٱلدَّرْكِ ٱلْأَسْفَلِ مِنَ ٱلنَّارِ وَلَن تَجِدَ لَهُمْ نَصِيرًا ﴾ [النساء : ١٤٥] .

٦ - أنها تنهى عن البخل :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ وَلَا يَحْسَبَنَّ ٱلَّذِينَ يَبْخَلُونَ بِمَآ ءَاتَىٰهُمُ ٱللَّهُ مِن فَضْلِهِۦ هُوَ خَيْرًا لَّهُم ۖ بَلْ هُوَ شَرٌّ لَّهُمْ ۖ سَيُطَوَّقُونَ مَا بَخِلُواْ بِهِۦ يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ ﴾ [آل عمران : ١٨٠] .

٧ - أنها تنهى عن الإسراف والتبذير :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ ٱلْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا ﴾ [الإسراء : ٢٩] .

٨ - أنها تنهى عن التطفيف في الكيل والميزان :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ وَلَا تَبْخَسُواْ ٱلنَّاسَ أَشْيَآءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْاْ فِى ٱلْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴾ [الشعراء : ١٨٣] .

﴿ وَٱلسَّمَآءَ رَفَعَهَا وَوَضَعَ ٱلْمِيزَانَ ۞ أَلَّا تَطْغَوْاْ فِى ٱلْمِيزَانِ ﴾ [الرحمن : ٧ ، ٨] .

﴿ وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ﴾ [المطففين : ١] .

٩ - أنها تنهى عن أكل الميتة :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ حُرِّمَتْ عَلَيْكُمُ ٱلْمَيْتَةُ وَٱلدَّمُ وَلَحْمُ ٱلْخِنزِيرِ وَمَآ أُهِلَّ لِغَيْرِ

ٱللَّهِ بِهِۦ وَٱلْمُنْخَنِقَةُ وَٱلْمَوْقُوذَةُ وَٱلْمُتَرَدِّيَةُ وَٱلنَّطِيحَةُ وَمَآ أَكَلَ ٱلسَّبُعُ إِلَّا مَا ذَكَّيْتُمْ وَمَا ذُبِحَ عَلَى ٱلنُّصُبِ وَأَن تَسْتَقْسِمُوا۟ بِٱلْأَزْلَٰمِ ۚ ذَٰلِكُمْ فِسْقٌ ﴾ [المائدة: ٣] .

١٠ – أنها تنهى عن القتل بصفة عامة وقتل الأولاد أو البنات بصفة خاصة :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ وَلَا تَقْتُلُوا۟ ٱلنَّفْسَ ٱلَّتِى حَرَّمَ ٱللَّهُ إِلَّا بِٱلْحَقِّ ۗ ﴾ [الإسراء: ٣٣] .

﴿ وَلَا تَقْتُلُوٓا۟ أَوْلَٰدَكُمْ خَشْيَةَ إِمْلَٰقٍ ۖ نَّحْنُ نَرْزُقُهُمْ وَإِيَّاكُمْ ۚ إِنَّ قَتْلَهُمْ كَانَ خِطْـًٔا كَبِيرًا ﴾ [الإسراء: ٣١] .

﴿ وَإِذَا ٱلْمَوْءُۥدَةُ سُئِلَتْ ۞ بِأَىِّ ذَنۢبٍ قُتِلَتْ ﴾ [التكوير: ٨ ، ٩] .

١١ – أنها تنهى عن السرقة :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ وَٱلسَّارِقُ وَٱلسَّارِقَةُ فَٱقْطَعُوٓا۟ أَيْدِيَهُمَا جَزَآءًۢ بِمَا كَسَبَا نَكَٰلًا مِّنَ ٱللَّهِ ۗ وَٱللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ ﴾ [المائدة: ٣٨] .

١٢ – أنها تنهى عن الغش :

والآية على ذلك قول رسول الله ﷺ : « **من غشنا فليس منا** » (١) .

١٣ – أنها تنهى عن التكبر والبغي والظلم :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ فَلَا تُزَكُّوٓا۟ أَنفُسَكُمْ ۖ ﴾ [النجم: ٣٢] .

﴿ إِنَّمَا ٱلسَّبِيلُ عَلَى ٱلَّذِينَ يَظْلِمُونَ ٱلنَّاسَ وَيَبْغُونَ فِى ٱلْأَرْضِ بِغَيْرِ ٱلْحَقِّ ۚ أُو۟لَٰٓئِكَ لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ ﴾ [الشورى: ٤٢] .

١٤ – أنها تنهى عن تعذيب النفس الإنسانية :

والآية على ذلك قول رسول الله ﷺ : « **إن الله يعذب الذين يعذبون الناس في الدنيا** » (٢) .

١٥ – أنها تنهى عن أكل أموال اليتامى :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ يَأْكُلُونَ أَمْوَٰلَ ٱلْيَتَٰمَىٰ ظُلْمًا إِنَّمَا يَأْكُلُونَ

---

(١) رياض الصالحين للإمام النووي ، (ص ٥٢٤) .

(٢) رياض الصالحين للإمام النووي (ص ٥٣١) .

فِي بُطُونِهِمْ نَارًا وَسَيَصْلَوْنَ سَعِيرًا ﴾ [النساء: ١٠] .

١٦ - أنها تنهى عن قول الزور :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ وَاجْتَنِبُوا قَوْلَ الزُّورِ ﴾ [الحج: ٣٠] .

١٧ - أنها تنهى عن التجسُّس والغيبة :

والآية على ذلك قوله تعالى : ﴿ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا ﴾ [الحجرات: ١٢] .

١٨ - أنها تنهى عن عقوق الوالدين :

والآية على ذلك قول رسول الله ﷺ : « **إن الله تعالى حرَّم عليكم : عقوق الأمهات ، ومنعا وهات ، ووأد البنات ، وكره لكم : قيل وقال وكثرة السؤال ، وإضاعة المال** » [(١)] .

« **ألا أنبئكم بأكبر الكبائر : الإشراك بالله وعقوق الوالدين** » [(٢)] .

وبعد : فهذه النماذج والأمثلة تعد خير شاهد على أن الشريعة الإسلامية في المجالات الاجتماعية والنفسية لا تأمر إلا بكل ما فيه نفع وخير للفرد وللجماعة ، وأنها لا تنهى إلا عن كل ما فيه إضرار بالفرد والجماعة ، وعلى هذا يتبين لنا مدى نفعية تحاكم الإنسان إليها ، بل إن تلك النفعية تمتد لتشمل مجال العبادات ، ومن ذلك على سبيل المثال :

أ - **أن الصلاة** وما يسبقها من وضوء تعين الفرد على تعود النظام والنظافة والمحافظة على المواعيد وتزيد من التآلف بينه وبين الآخرين ، هذا فضلًا عن أنها بمثابة رياضة تفيد الجسم .

ب - **أن الصوم** يكسب الفرد القدرة على الصبر والانتصار على شهوات النفس .

جـ - **أن الزكاة** تزكي نفس المزكي من الشُّح والأَثَرة ، وتزكي نفس المزكى له من الحسد والحقد والضغينة ، وتساعد على خلق الجماعة المتحابة المتآلفة .

د - **أن الحج** يعد بمثابة أكبر تجمع إنساني عالمي يعقد سنويًا ، وفيه يسود مظهر الوحدة والتجانس بين المجتمعين جميعًا ، وتتبادل فيه المنافع .

هذا قليل من كثير من بعض ما في الإسلام من نفع للإنسان على مستوى الفرد والجماعة ، ولقد تحاكم المسلمون في صدر الإسلام إلى تلك الشريعة والتزموا بها ؛

(١) رياض الصالحين للإمام النووي ، (ص ١٥٣) .

(٢) المرجع السابق ، (ص ١٥٢) .

فانتقلت بهم من حال التخلف والتنافر والتناحر والبغضاء والكراهية والجاهلية بأسوأ ما فيها إلى حال التقدم الحضاري والتواد والتآلف والحب والتعاون وعبادة الله وحده بكل ما فيها من راحة وسكينة ؛ فسعد الفرد وتقدمت الجماعة الإسلامية وسَمَتْ وعَلَتْ ، وأخذت مكانها في مقدمة الركب الإنساني إلى العلم والحضارة ، وشواهد الواقع الإحصائي لمختلف تاريخ الحضارات الإنسانية هي خير آية على التقدم الإنساني والحضاري الذي حققته الأمة الإسلامية بتحاكمها إلى الإسلام ، ولعل خير شاهد على ذلك هو تلك الكلمات للعلامة بوش [١] :

« إن المدنية الأوروبية ، بل المدنية الغربية كلها مدينة للمسلمين ، ومن المدهش أن يصبحوا - وكانوا أول أمرهم على الفطرة - عنصرًا فاتحًا ويعتبروا سادة لنصف العالم في مائة عام ، ومن أشد العجب حماستهم العظيمة وسرعتهم البالغة في تحصيل العلوم وتكوين الثقافة اللازمة لعظمتهم ؛ حتى وصلوا إلى مستوى عالٍ في مائة سنة ، بينما نرى الجرمانيين لما فتحوا الإمبراطورية الرومانية قضوا ألف عام قبل أن يقضوا على التوحش وينهضوا لإحياء العلوم » .

ولا شك أن تلك النقلة ، بل القفزة الحضارية والإنسانية التي استطاع رسول الله ﷺ ؛ ومن بعده الخلفاء الراشدون تحقيقها ، والانتقال بالأمة الإسلامية من مجتمع تسوده الفرقة الشديدة والعصبية المتقدة والتنافر والتناحر والفقر والجدب إلى مجتمع بلغ أقصى الغاية في الاتحاد والاندماج والإخاء والصفاء ، وكانوا مثالًا على حسن الانتظام ، وحسن الطاعة ، والانقياد للحاكم الأعلى للأمة ولولاة الأمصار والأقطار ، لا شك أن هذا التطور والرقي الحضاري الذي يشهد به أي دارس منصف لتلك الحقبة من التاريخ التي تم خلالها إعادة صياغة هؤلاء الشراذم من الأميين فجعلت منهم خير أمة ، ودانت لهم حضارة سَمَتْ وعَلَتْ على غيرها من الحضارات المعاصرة .

ولعل ما يؤكد صدق عظمة المنهج القرآني والشريعة الإسلامية أن ذلك التقدم الحضاري والإنساني الذي حققته الأمة الإسلامية بقيادة الرسول الكريم وخلفائه من بعده قد دام ما دام تمسكها بذلك المنهج ، وما دام حرصها على تطبيقه وتنفيذه ، وأنها قد ضلَّت طريقها إلى هذا التقدم الحضاري والإنساني يوم أن انصرفت عن التحاكم إلى

---

(١) محمد منير شهوان ، (الإسلام يدعو إلى العلم) ، مرجع سابق ، (ص ٧٠ ، ٧١) .

المنهج الإسلامي ، وتحولت عن تطبيق أحكامه ومبادئه وتوجيهاته ؛ فانزوت بين الأمم وقلَّ شأنها وشأن أفرادها .

وعلى ذلك ؛ فإن هذا التلازم في التغيير بين الاحتكام أو عدم الاحتكام إلى المنهج الإسلامي ، وحال الأمة الإسلامية إنما يعطي خير دليل على صلاحية استخدام هذا المنهج ووجوب التحاكم إليه في شتَّى الأمور والنواحي التي تناولها ، خاصةً تلك الأمور المتعلقة بالنواحي الاجتماعية والنفسية للأفراد والجماعات ، وذلك من منطلق التحاكم إلى معيار النفعية والضرورة العملية .

وبعد ، فتلك هي أبرز الدلائل على توافر الشروط العلمية لصحة مناهج البحث ومعايير القياس بالشريعة الإسلامية ، ومن هذا المنطلق فإننا نخاطب عموم الباحثين مسلمين وغير مسلمين الذين يتحاكمون إلى المنهج العلمي ومعاييره للوقوف على حقيقة القيادة الإدارية - وغيرها من الظواهر الاجتماعية والنفسية المماثلة - بوجوب نبذ هذا التحاكم على ضوء افتقاد هذا المنهج ومعاييره في هذه المجالات للشروط العلمية ، ووجوب التحاكم إلى الشريعة الإسلامية وما تضمنته من معايير للوقوف على حقيقة القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر الاجتماعية والنفسية المماثلة - وذلك بمقتضى التحاكم للشروط العلمية المطلوبة لصحة مناهج البحث ومعايير القياس ، والتي تبين لنا أنها وإن كانت مفتقدة في مناهج ومعايير القياس الوضعية المستخدمة في المجالات الاجتماعية والنفسية ، فإنها متوافرة في الشريعة الإسلامية وأحكامها ومعاييرها المتعلقة بالمجالات الاجتماعية والنفسية ، والتي من بينها القيادة الإدارية ، ومن منطلق تلك الضرورة العلمية فإننا نتحاكم إلى الشريعة الإسلامية للوقوف على حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية .

ونود أن ننوه في ختام هذا الجزء إلى أننا ما نتحاكم إلى الشروط العلمية التي تعارف عليها رجال الفكر الإداري والإنساني لصحة القياسات ومناهج البحث الوضعية المستخدمة للوقوف على حقيقة الظواهر الاجتماعية والنفسية - إلا لبيان مدى قصور تلك المناهج والقياسات الوضعية المستخدمة للوقوف على حقيقة تلك الظواهر استنادًا إلى آراء وأحكام وشروط رجال الفكر الإداري والإنساني أنفسهم ، وكفى بهم على أنفسهم شهداء ، وكفى الله المؤمنين مؤنة مجادلة رجال الفكر الإداري والإنساني ،

ودحض حججهم وادعاءاتهم ، وأنه لم يكن قصدنا من ذلك أن نتخذ الآراء والأحكام والشروط أساسًا وحجة على دقة وصواب المنهج الإسلامي في البحث والقياس ، ووجوب التحاكم إليه ، فنحن نعني أن المنهج الإسلامي له أصوله ومنطلقاته الإيمانية الثابتة بغض النظر عن أية معايير أو أحكام وآراء وشروط وضعية تغلفها الأهواء والمصالح ، أو تحول بينها وبين الصدق والصواب قصور طاقات وقدرات ذلك الإنسان المخلوق ، فالبَوْنُ شاسع بين قدرة وعلم الخالق سبحانه وقدرة وعلم المخلوق .

وعلى ذلك فإن هذا التحليل السابق يؤكد قناعتنا الذاتية الإيمانية بوجوب تحاكم المخلوق الضعيف إلى منهج الخالق القوي القدير ، وأن تحكيم منهج الخالق – سبحانه – هو السبيل الوحيد الذي يقينا شر الشقاء والخسران في الدنيا والآخرة ، وصدق الله العظيم ؛ إذ يقول : ﴿ وَأَنَّ هَٰذَا صِرَٰطِي مُسۡتَقِيمٗا فَٱتَّبِعُوهُۖ وَلَا تَتَّبِعُواْ ٱلسُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمۡ عَن سَبِيلِهِۦۚ ذَٰلِكُمۡ وَصَّىٰكُم بِهِۦ لَعَلَّكُمۡ تَتَّقُونَ ﴾ [الأنعام : ١٥٣] .

ولا شك أن سعينا للتحاكم إلى كتاب الله وسنة رسوله ؛ من أجل الوقوف على المقومات والعناصر القيادية الحقيقية للقيادة الإدارية الرشيدة سوف يتيح لنا التحقق من مدى صحة الفرض الثاني لهذا البحث ، والذي يقضي بأن الشريعة الإسلامية بها عديد من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية المتصلة بالقيادة الإدارية الرشيدة ، وأن في الإمكان عن طريق التحاكم إلى تلك النصوص – الوقوف على المقومات والعناصر القيادية الحقيقية للقيادة الإدارية الرشيدة .

ويجدر بنا قبل أن نشرّع في التحاكم إلى الشريعة الإسلامية للوقوف على حقيقة القيادة الإدارية أن نتعرض للأمرين التاليين :

الأمر الأول : الملامح الأساسية لمنهج التحاكم إلى الشريعة الإسلامية .

الأمر الثاني : مظاهر وأسباب اختلاف الفقهاء المسلمين تجاه حقيقة المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الأعلى للدولة الإسلامية .

وسوف نتناول الموضوع الأول بالبند ثامنًا ، ونتناول الموضوع الثاني بالبند تاسعًا .

ثامنًا : الملامح الأساسية لمنهج التحاكم إلى الشريعة الإسلامية :

إن المتدبر لآيات القرآن الكريم يجد أن كتاب الله ، ومنذ أربعة عشر قرنًا – كان وما زال يدعو ويحث الإنسان على وجوب إعمال عقله وحواسه في جنبات ذلك الكون ، والعمل

على استخلاص واكتشاف تلك السنن والآيات الكونية التي تحكم وتسيطر على كثير من الظواهر الطبيعية ، والآية على ذلك قول الحق سبحانه [(١)] .

﴿ قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ ﴾ [العنكبوت : ٢٠] .

﴿ إِنَّ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ لَآيَاتٍ لِّلْمُؤْمِنِينَ ﴾ [الجاثية : ٣] .

﴿ وَفِي الْأَرْضِ آيَاتٌ لِّلْمُوقِنِينَ ﴾ [الذاريات : ٢٠] .

﴿ فَلْيَنظُرِ الْإِنسَانُ مِمَّ خُلِقَ ﴾ [الطارق : ٥] .

﴿ أَفَلَمْ يَنظُرُوا إِلَى السَّمَاءِ فَوْقَهُمْ كَيْفَ بَنَيْنَاهَا وَزَيَّنَّاهَا ﴾ [ق : ٦] .

﴿ فَانظُرْ إِلَىٰ آثَارِ رَحْمَتِ اللَّهِ كَيْفَ يُحْيِي الْأَرْضَ بَعْدَ مَوْتِهَا ﴾ [الروم : ٥٠] .

﴿ أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ أَنزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَأَخْرَجْنَا بِهِ ثَمَرَاتٍ مُّخْتَلِفًا أَلْوَانُهَا ۚ وَمِنَ الْجِبَالِ جُدَدٌ بِيضٌ وَحُمْرٌ مُّخْتَلِفٌ أَلْوَانُهَا وَغَرَابِيبُ سُودٌ ﴿٢٧﴾ وَمِنَ النَّاسِ وَالدَّوَابِّ وَالْأَنْعَامِ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ كَذَٰلِكَ ﴾ [فاطر : ٢٧ ، ٢٨] .

﴿ أَوَلَمْ يَنظُرُوا فِي مَلَكُوتِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا خَلَقَ اللَّهُ مِن شَيْءٍ ﴾ [الأعراف : ١٨٥] .

﴿ قُلِ انظُرُوا مَاذَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ﴾ [يونس : ١٠١] .

ولقد وعى واستجاب المسلمون في صدر الإسلام لذلك التوجيه القرآني ؛ فدانت لهم القيادة والريادة ، فكان منهم - وهم الأميون - العلماء والمفكرون والباحثون في شتَّى مناحي ومجالات الحياة ، ولقد أشار إلى تلك الحقيقة أحد علماء الغرب ، وهو العلّامة بوش [(٢)] حيث يرى : « أن المدنية الأوروبية ، بل المدنية الغربية كلها مدينة للمسلمين ، ومن المدهش أن يصبحوا - وكانوا أول أمرهم على الفطرة - عنصرًا فاتحًا ، ويعتبرون سادة لنصف العالم في مائة سنة ، ومن أشد العجب حماستهم العظيمة وسرعتهم البالغة في تحصيل العلوم وتكوين الثقافة اللازمة لعظمتهم ؛ حتى وصلوا إلى مستوى عالٍ في مائة سنة ، بينما نرى الجرمانيين لما فتحوا الإمبراطورية الرومانية قضوا ألف عام قبل أن يقضوا على التوحش وينهضوا لإحياء العلوم ، ولكن هذا يقدم دليلًا آخر وحجةً على

---

(١) للوقوف على مزيد من الشواهد القرآنية في هذا الصدد ، انظر : المرفق رقم (٥) .

(٢) محمد منير شهوان ، الإسلام يدعو إلى العلم ، القاهرة ، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية (١٩٦٢م) ، (ص ٧٠ ، ٧١) .

المسلمين وعلى غير المسلمين على مدى عظمة المنهج القرآني .

ولقد دانت للمسلمين القيادة والريادة العلمية في مجالات : الطب ، والكيمياء ، والطبيعة ، والزراعة ، والنبات ، والرياضة ، والفلك ، والتاريخ ، والجغرافيا [١] ما تمسكوا بكتاب الله واستجابوا لمنهجه ، فأعملوا عقولهم وحواسهم في رصد ودراسة تلك المجالات ، وقاموا بإجراء التجارب والأبحاث بهدف الوقوف على آيات وسنن الحق سبحانه التي تحكم وتوجه تلك العلوم والظواهر الطبيعية ، ولما فترت منهم الهِمَم وأفسدهم الترف وابتعدوا عن الجادة وركنوا إلى الدعة ، وانشغلوا بظواهر العلوم عن حقيقتها ، فانشغلوا بالسفسطة والجدل العقيم ؛ فانساقوا إلى ما انساق إليه غيرهم ، فابتعدوا عن منهج الإسلام ، وبعد أن كان المسلمون عَلَمًا على الإسلام وللإسلام صار الكثيرون منهم بسلوكهم من أبعد الناس عن الإسلام ، وصاروا يُحْسَبون على الإسلام ؛ فضلُّوا الطريق وفقدوا هويتهم المميزة ، وفقدوا أسباب القوة ؛ فتداعت عليهم الأمم والشعوب ، ولقد تنبه للدرس علماء الغرب ، فأخذوا بالأساليب الموضوعية الموصلة للغاية - وخاصةً في العصر الحديث - فراحوا يعملون عقولهم وحواسهم في رصد ودراسة الظواهر الطبيعية ؛ فتمكنوا من استئناس كثير من هذه الظواهر والسيطرة عليها والانتفاع بها ، وتحقيق تقدم حضاري هائل في تلك المجالات دفع بهم إلى المقدمة ؛ وجعلهم يحتلون مكان الريادة والقيادة في تلك المجالات .

وبالرغم من كل ذلك فإن تلك الأحداث والتطورات المعاصرة وإن كانت قد جعلت المسلمين يتوارون ويتراجعون إلى الخلف ، فإن تلك الأحداث ذاتها هي التي جعلت القرآن والإسلام يعلو ويتقدم إلى الأمام ؛ فلقد شاءت حكمة الخالق سبحانه أن تشير آيات كتابه المسطور لعديد من الآيات والسنن الكونية التي تضمنها واحتواها كتابه المنظور ، والأمر المعجز حقًّا هو ذلك الاتفاق والاتساق والتوافق التام بين تلك الآيات الكونية التي جاء بها القرآن الكريم منذ أربعة عشر قرنًا ، والصحيح من تلك السنن والقوانين الكونية التي اكتشفها وتوصل إليها علماء القرن العشرين [٢] ، وصدق الحق ؛

(١) المرجع السابق ، (ص ٧٤ - ٩٧) .

(٢) للاستزادة انظر : د. محمد جمال الدين الفندي ، الإسلام وقوانين الوجود ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، (١٩٨٢م) ، (ص ٦٣ - ١٣٠) .

- جون كلوفرمونا وأخرون ، الله يتجلى في عصر العلم ، ترجمة د. الدمرداش عبد المجيد سرحان ، القاهرة ، =

إذ يقول : ﴿ سَنُرِيهِمْ ءَايَٰتِنَا فِى ٱلْءَافَاقِ وَفِىٓ أَنفُسِهِمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ ٱلْحَقُّ ﴾ [فصلت : ٥٣] .

ولقد تبين لهم ذلك ، وما زالت تلك الأحداث والتطورات العلمية في العصر الحديث تقدم البرهان تِلْو البرهان على مدى صدق وإعجاز ذلك الكتاب المسطور ومدى دقة منهجه .

وعلى ذلك فقد صار لزامًا على العلماء والمفكرين والباحثين في العصر الحديث بعد أن تحاكموا في مجال دراسة الظواهر والعلوم الطبيعية إلى السنن والآيات الكونية ، التي أودعها الخالق سبحانه صفحات كتابه المنظور ؛ فتمكنوا من استئناس كثير من الظواهر ، وبعد أن أعملوا عقولهم وحواسهم في دراستها ورصدها ؛ فتمكنوا من الكشف عن الآيات والسنن الكونية لكثير من تلك الظواهر ، وبعد أن تكفلت تلك الآيات والسنن الكونية ذاتها بتقديم البرهان على مدى صدق وإعجاز تلك الآيات والسنن التشريعية التي أودعها الخالق سبحانه صفحات كتابه المسطور ؛ ومن ثم فقد صار لزامًا على هؤلاء العلماء والمفكرين والباحثين أن يتحاكموا في مجال دراسة الظواهر والعلوم الاجتماعية والنفسية إلى آيات الحق وسننه التشريعية التي تضمنها كتابه المسطور ، مثلما تحاكموا إلى آياته وسننه الكونية التي تضمنها كتابه المنظور ؛ فيجمعوا بين الحُسْنَيَيْنِ وتستقيم للإنسانية في القرن العشرين أمورها النفسية والمعنوية والاجتماعية ؛ مثلما استقامت أمورها المادية .

وإذا كان مثل هذا التحاكم قد صار لزامًا على هؤلاء ، فإنه قد غدا أكثر لزامًا على العلماء والمفكرين والباحثين المسلمين بعد أن ضلوا الطريق إلى التقدم والسعادة يوم أن هجروا التحاكم إلى كتاب ربهم ، وأهملوا العمل بتوجيهاته في مجال العلوم والظواهر الطبيعية ؛ ففقدوا بذلك أسباب التقدم المادي ، وتخلفوا عن ركب التقدم والتطور والرفاهية ، وكذلك بعد أن كاد أغلبهم يهجر التحاكم إلى آيات الكتاب الكريم ، وأهملوا العمل بتوجيهاتها وأحكامها في مجالات العلوم والظواهر النفسية والاجتماعية ، فكأنهم أبوا على أنفسهم إلا أن يزيدوا الطين بِلَّة ، فيضيفوا إلى تخلفهم وتعاستهم المادية يتمًا نفسيًّا وشقاءً روحيًّا [1] .

= مؤسسة الحلبي وشركاه ، (١٩٨٦م) .

(١) د. رشدي فكار ، لمحات عن منهجية الحوار والتحدي الإعجازي للإسلام ، القاهرة ، مكتبة وهبة ، (١٩٨٢م) ، (ص ٧٧) .

ومن هذا المنطلق فإننا نهيب بالعلماء والمفكرين والباحثين عامةً والمسلمين منهم خاصةً بضرورة التحاكم إلى الشريعة الإسلامية للوقوف على حقيقة تلك الظواهر الاجتماعية والنفسية بصفة خاصة ، وغيرها من الظواهر والأمور بصفة عامة . ولا شك أن ذلك يستوجب منا إلقاء بعض الضوء على الملامح الأساسية للمنهج الإسلامي في التحاكم إلى الشريعة الإسلامية في أي أمر من الأمور ، ونستطيع أن نجمل أهم أسس المنهج الإسلامي في التحاكم إلى الشريعة الإسلامية فيما يلي :

أ - أن التحاكم هو أولًا وأساسًا تحاكم إلى كتاب اللّٰه في المقام الأول ؛ وذلك استجابة لقول الحق لرسوله : ﴿ وَأَنِ ٱحْكُم بَيْنَهُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ ﴾ [المائدة : ٤٩] .

واستجابة لقول الحكيم الخبير : ﴿ وَمَن لَّمْ يَحْكُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ فَأُوْلَـٰٓئِكَ هُمُ ٱلظَّـٰلِمُونَ ﴾ [المائدة : ٤٥] .

فهذا الكتاب الخالد الذي أنزله اللّٰه على رسوله هو المصدر الأول والأصيل لقواعد وأحكام الشريعة الإسلامية ، وعنه يقول رسول اللّٰه ﷺ : « **من اقتدى بكتاب اللّٰه لا يَضِل في الدنيا ولا يشقَى في الآخِرة** » [1] .

ويقيني أن هذا الكتاب الكريم قد حسم كافة القضايا والأمور ، وأن قواعده وأحكامه قد نظمت وقننت لكل ما يهم الإنسان في أخراه ودنياه ؛ وذلك تصديقًا لقوله سبحانه : ﴿ مَّا فَرَّطْنَا فِى ٱلْكِتَـٰبِ مِن شَىْءٍ ﴾ [الأنعام : ٣٨] .

﴿ وَلَقَدْ جِئْنَـٰهُم بِكِتَـٰبٍ فَصَّلْنَـٰهُ عَلَىٰ عِلْمٍ هُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ ﴾ [الأعراف : ٥٢] .

وقوله سبحانه لرسوله : ﴿ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ ٱلْكِتَـٰبَ تِبْيَـٰنًا لِّكُلِّ شَىْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً ﴾ [النحل : ٨٩] .

ب - أن التحاكم بعد ذلك يكون إلى سنة رسول اللّٰه القولية والعملية باعتبارها الترجمة الأمينة والتفصيل والبيان لنص وروح كتاب اللّٰه والتجسيد الحي الواقعي لأحكامه وتوجيهاته ، فإذا ما غمى علينا أمر من الأمور ، ولم نستطع تبين حقيقته من كتاب اللّٰه فعلينا اللجوء إلى السنة المطهرة ؛ لاستجلاء وتوضيح وبيان حقيقة مثل هذه

---

(١) أبو الأعلى المودودي ، الخلافة والملك ، تعريب أحمد أدريس ، الكويت ، دار القلم ، (ص ٣٨) ، نقلًا عن : المشكاة عن الدارقطني ، باب الاعتصام بالكتاب والسنة .

الأمور ، ومن شاء فليقرأ قول الحق لرسوله الكريم : ﴿ وَأَنزَلْنَآ إِلَيْكَ ٱلذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ وَلَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ ﴾ [النحل : ٤٤] .

وعلى ذلك فرسول اللّه هو الأمين على تفسير وتفصيل وبيان ما ورد بكتاب اللّه ؛ وعلى ذلك فقد وجب التحاكم إلى سنته ؛ لاستجلاء وتوضيح أحكام الشريعة التي جاء بها كتاب اللّه ؛ ولهذا فقد جعل الحق سبحانه طاعة الرسول من طاعة اللّه ، فقال سبحانه : ﴿ مَّن يُطِعِ ٱلرَّسُولَ فَقَدْ أَطَاعَ ٱللَّهَ ﴾ [النساء : ٨٠] ، وقال سبحانه : ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱسْتَجِيبُوا۟ لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمْ لِمَا يُحْيِيكُمْ ﴾ [الأنفال : ٢٤] ، وقال سبحانه : ﴿ وَأَقِيمُوا۟ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتُوا۟ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَطِيعُوا۟ ٱلرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾ [النور : ٥٦] . وقال سبحانه : ﴿ وَٱتَّبِعُوهُ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴾ [الأعراف : ١٥٨] ، وقال سبحانه : ﴿ وَمَآ ءَاتَىٰكُمُ ٱلرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَىٰكُمْ عَنْهُ فَٱنتَهُوا۟ ﴾ [الحشر : ٧] .

وصدق الرسول ﷺ ؛ إذ يقول : « **تركت فيكم أمرين لن تضلوا ما إن تمسكتم بهما : كتاب اللّه ، وسنة رسوله** » [١] .

جـ - التحاكم إلى اجتهاد العلماء والفقهاء وأولي الأمر لبيان وتوضيح ما عمي علينا من أمور ، ولم نستطع أن نهتدي إلى حقيقتها بالتحاكم إلى كتاب اللّه وسنة الرسول ﷺ ؛ وذلك مصداقًا لقوله سبحانه : ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ أَطِيعُوا۟ ٱللَّهَ وَأَطِيعُوا۟ ٱلرَّسُولَ وَأُو۟لِى ٱلْأَمْرِ مِنكُمْ ﴾ [النساء : ٥٩] .

ولقد تصالح العلماء على أن الاجتهاد محكوم بضوابط ثلاثة [٢] :

١ - وجوب مطابقة الاجتهاد لمقاصد الشريعة الإسلامية وأصولها .

٢ - أن يكون بهدف سد ضرورة حقيقية أو لرفع مشكلة أساسية .

٣ - أن يكون مقبولًا ومتفقًا عليه من عامة العقول .

ونستطيع أن نلمس هذا المنهج في التحاكم في هدي رسول اللّه ﷺ في حديثه إلى

---

(١) أبو الأعلى المودودي ، الخلافة والملك ، مرجع سابق ، (ص ٣٨) ، نقلًا عن : المشكاة عن الموطأ ، باب الاعتصام بالكتاب والسنة ، وكنز العمال حديث رقم : (٨٧٧ ، ٩٤٩ ، ١٠٠١) .

(٢) أبو الأعلى المودودي ، الحكومة الإسلامية ، القاهرة ، المختار الإسلامي ، (١٩٧٧م) ، (ص ١٢٦) ، نقلًا عن : كتاب الاعتصام للشاطبي .

معاذ بن جبل حين بعثه إلى اليمن واليًا عليها [١] .

فسأله : « **بماذا تحكم يا معاذ ؟** » قال : بكتاب الله ، قال : « **فإن لم تجد ؟** » قال : بسنة رسول الله ﷺ ، قال : « **فإن لم تجد ؟** » قال : أجتهد برأي ، لا آلو ، فقال رسول الله ﷺ : « **الحمد لله الذي وفق رسولَ رسولِ الله** » .

تلك هي أهم أسس الشريعة الإسلامية في التحاكم إليها للوقوف على حقيقة أي أمر من الأمور ، وتلك الأسس المنهجية يكاد يجمع عليها أغلب الفقهاء ، ولكننا نود أن ننبه في هذا الخصوص إلى أصل مهم من الأصول الإسلامية في التحاكم ، وهو أنه إذا انتهى بنا التحاكم إلى الاجتهاد ، وإذا انتهى بنا الاجتهاد إلى الاختلاف حول حقيقة أي أمر من الأمور ؛ فإن الشريعة الإسلامية توجب على المجتهدين رد الأمر إلى الأصول الإسلامية ، وهما كتاب الله وسنة رسوله ﷺ ، والاحتكام إليهما ؛ حتى يتبين وجه الخطأ والصواب في اجتهادات المجتهدين ؛ وذلك استجابة لقول الحق سبحانه : ﴿ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلًا ﴾ [النساء: ٥٩] .

والغريب في الأمر أنه بالرغم من وضوح هذا الأصل ، فإننا إذا استقرأنا واقع حال اجتهادات الفقهاء والباحثين حول عديد من الأمور الإسلامية نجد أنهم ، وقد اختلفت آراؤهم وانقسمت مواقفهم تجاه حقيقة هذه الأمور ، فإنهم قد نسوا أو تناسوا هذا الأصل وتقاعسوا عن رد الأمر مرة أخرى إلى كتاب الله وسنة رسوله ﷺ ؛ للاستضاءة بِهَدْيِهِما في الوقوف على حقيقة تلك الأمور موضوع الاختلاف والتنازع ، ولعل موقف الفقهاء والباحثين المسلمين من حقيقة شروط ومقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام ، والذي سوف نتناوله في البند التالي - كفيل بتقديم البرهان الكافي على مدى صدق ما ذهبنا إليه .

تاسعًا : مظاهر وأسباب اختلاف الفقهاء المسلمين تجاه حقيقة المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري للدولة الإسلامية :

أ - مقدمة : يجدر بنا أن نشير إلى أن الفقه الإداري الإسلامي في تصديه لدراسة القيادة الإدارية قد أولى عناية ملموسة بمستوى القائد الإداري الأعلى للدولة الإسلامية ، ولا شك أن ذلك يتوافق مع ما لهذا المستوى من أهمية ، وما لدوره من خطورة وآثار

(١) المرجع السابق ، (ص ١٣١) ، نقلًا عن : الترمذي ، باب التحاكم ، وأبو داود ، كتاب الأقضية .

تنعكس وتمتد إلى كافة المستويات الإدارية الأدنى ، وسوف ننحو هذا النحو في دراستنا وبحثنا عن حقيقة القيادة الإدارية في الإسلام ؛ وذلك من منطلق أن الحديث عن الإمام أو القائد الإداري الأعلى للدولة الإسلامية هو حديث عن القيادة على مستوى المبدأ والدرجة والأهمية ، فالحديث عن الإمام أو الخليفة أو أمير المؤمنين ، وغير ذلك من الألقاب التي تطلق على القائد الإداري الأعلى للدولة الإسلامية إن هو إلا حديث عن أحد مستويات القيادة الإدارية ، وإن كان الحديث عن هذا المستوى الإداري يمثل حديثًا عن أعلى مستوى من المستويات القيادية ، وأخطرها أثرًا ، ولا شك أنه وإن كان من الهيِّن على الفكر الإنساني عامة - والفقه الإداري الإسلامي خاصة - أن تختلف وتتباين مواقفه فيما يتعلق بالوقوف على حقيقة المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها في كافة المستويات القيادية [١] ، فإن من الخطير أن يمتد هذا الاختلاف والتباين ليشمل موقف هؤلاء من حقيقة المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الأعلى للدولة - أعلى درجات القيادة - خاصةً ونحن نعلم أن هؤلاء القادة هم الذين بيدهم سلطة انتقاء واصطفاء المستويات القيادية الأدنى .

كما يجدر بنا أن نشير كذلك إلى أن الفقه الإداري الإسلامي قد درج إلى تقسيم المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الأعلى للدولة الإسلامية إلى مقومات - أو أركان - واشتراطات ، ولقد تعارف الفقه الإسلامي على تعريف المقوم - أو الركن - وفقًا لما يلي [٢] .

« الركن : جزء من حقيقة الشيء » وعلى ذلك فالمفهوم أو الركن يمثل قوام الشيء ، ويلزم وجوده لوجود الشيء .

أما الشروط - أو الشرط - فقد تعارف الفقه الإسلامي على أن [٣] :

« الشروط : هو أمر خارج عن حقيقة الشيء وليس من أجزائه ، وإن كان وجود الشيء صحيحًا يتوقف على وجوده » ؛ وعلى ذلك فالشرط لازم لصحة انعقاد الشيء ، وإن كان لا يلزم وجود الشرط - مع وجود الشيء - ولكن يترتب على غيابه وجود خلل في صفة الشيء وعدم صحته .

---

(١) فيما عدا مستوى القائد الإداري الأعلى للدولة .

(٢) عبد الوهاب خلاف (الشيخ) ، علم أصول الفقه ، القاهرة ، مكتبة الدعوة الإسلامية ، ودار القلم ، (ط٨) ، بين تاريخ ، (ص ١١٩) .

(٣) المرجع السابق ، (ص ١١٨) .

وسوف ننحو أيضًا هذا النحو في دراستنا وبحثنا عن حقيقة القيادة الإدارية من خلال التحاكم إلى الشريعة الإسلامية .

والآن وبعد هذا الإيضاح فسوف نتناول المواقف المختلفة - بل والمتباينة في بعض الأحيان - لفقهاء الفكر الإداري الإسلامي تجاه حقيقة المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الأعلى للدولة الإسلامية ، ثم نتبع ذلك بأسباب هذا الاختلاف .

ب - مظاهر اختلاف مواقف فقهاء الفقه الإداري الإسلامي من حقيقة المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الأعلى للدولة الإسلامية : لتبين حقيقة مواقف فقهاء الفقه الإداري الإسلامي في هذا الصدد ؛ فسوف نقوم فيما يلي بتقديم عدد من النماذج لمواقف هؤلاء الفقهاء قديمًا وحديثًا من هذه المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الأعلى للدولة الإسلامية ، إمامًا كان لقبه أم غير ذلك :

نماذج من مواقف قدامى الفقهاء من مقومات وشروط الإمامة :

النموذج الأول : مقومات واشتراطات الإمامة عند فقهاء الحنفية [١] :

١ - الإسلام . ٢ - الذكورة .

٣ - الحرية . ٤ - العقل .

٥ - الشجاعة . ٦ - القرشية ، أي : يكون من قريش .

وهم يرون أن تلك الشروط الستة هي الشروط الواجب توافرها ومراعاتها في الإمامة ، ويرون أن غير ذلك من الشروط إنما هي مُكمِّلات ترجح مَنْ وجدت فيه على من عداه .

ولعلنا نلاحظ من التناول السريع لتلك الشروط أن الشرطين الأول والرابع - الإسلام والعقل - من الأمور البدهية ، وسوف نلحظ تكرار مثل هذه الشروط وما شابهها - كشرط البلوغ والكفاية الجسمية والحرية ، فماذا يتصور في إمام المسلمين غير أن يكون مسلمًا بالغًا عاقلًا ، ثم أليس الإسلام لا يُكَلِّف به إلا الإنسان البالغ العاقل [٢] ؛ فالقاصر رُفِعَ عنه التكليف ، ومن ذهب عقله رُفِعَ عنه التكليف ؛ فكان والأمر كذلك من

(١) حاشية زين الدين قاسم على المسايرة للكمال بن الهمام ، القاهرة ، مطبعة السعادة ، مصر ، (١٣٧٤ هـ) ، (ص ١٦٤) .

(٢) حديث الرسول ﷺ : « رُفِعَ القلم عن ثلاث : عن النائم حتى يستيقظ ، وعن الصبي حتى يحتلم ، وعن المجنون حتى يعقل » .

الواجب الاقتصار على شرط الإسلام - إن كان لا بد من ذكره - وهو يشمل كما بيّنا شرطي العقل والبلوغ .

النموذج الثاني : مقومات وشروط الإمامة عند الماوردي (١) :

١ - العدالة على شروطها الجامعة .

٢ - العلم المؤدي إلى الاجتهاد في النوازل والأحكام .

٣ - سلامة الحواس من السمع والبصر واللسان ؛ ليصح معها مباشرة ما يدرك بها .

٤ - سلامة الأعضاء من نقصٍ يمنع من استيفاء الحركة وسرعة النهوض .

٥ - الرأي المُفضي إلى سياسة الرعية وتدبير المصالح .

٦ - الشجاعة والنجدة المؤدية إلى حماية البيعة وجهاد العدو .

٧ - النسب : وهو أن يكون من قريش ؛ لورود النص فيه .

نماذج من مواقف الفقهاء المعاصرين من مقومات وشروط الإمامة :

النموذج الأول : مقومات وشروط الإمامة (الرياسة) التي انتهى إليها أحد الفقهاء المعاصرين (٢) :

١ - العدالة . ٢ - الاجتهاد .

٣ - الكفاية الجسمية . ٤ - الكفاية النفسية .

٥ - أن يكون من قريش ، وهو شرط تفضيل .

٦ - صحة الرأي في السياسة والإدارة والحرب .

٧ - الإسلام . ٨ - البلوغ .

٩ - العقل . ١٠ - الحرية .

١١ - الذكورة .

١٢ - أن يكون أفضل من غيره فيما يحصل فيه التفاضل من شروط .

---

(١) أبي الحسن علي بن محمد بن حبيب البصري الماوردي ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، مراجعة د. محمد فهمي السرجاني ، القاهرة ، المكتبة التوفيقية ، (١٩٧٨م) ، (ص ٦) .

(٢) د. محمد رأفت عثمان ، رياسة الدولة في الفقه الإسلامي ، مرجع سابق ، (ص ١٢٠) .

والملاحظ أن غالبية هذه الشروط التي انتهى إليها – من بحثه – الدكتور / محمد رأفت عثمان يكاد يتطابق جانب منها مع غالبية الشروط التي أوردها : فقهاء الحنفية ، والجانب الآخر منها مع الاشتراطات التي أوردها الإمام الماوردي ، وإن كنا نجده في ذات الوقت قد تغاضى عن الشجاعة كشرط من شروط الإمامة مخالفًا في ذلك كلًّا من : فقهاء الحنفية ، والإمام الماوردي ، كما زاد على الشروط التي أوردها : شرطي ، البلوغ ، والكفاية النفسية ، ويجدر بنا الإشارة إلى تحفظ الدكتور / محمد رأفت عثمان بعد أن أورد تلك القائمة الإجمالية لشروط الإمامة التي نص عليها الفقهاء ؛ حيث يرى أن جماهير العلماء قد اتفقت على بعض هذه الشروط ، واختلفت في بعضها الآخر ، ويرى أن ذلك أمر طبيعي ؛ نظرًا لأنه لم يَرِد نص إلا في شرط القرشية ، وأما ما عدا هذا الشرط فاشترطه العلماء ؛ لأن هذا المنصب يقتضيه ، ومن الطبيعي والأمر كذلك أن تختلف وجهات نظرهم (١) .

وإذا رجعنا إلى هذه الشروط نجد أن غالبيتها مختلف عليها من الفقهاء فيما عدا شروط الإسلام والعقل والكفاية الجسمية والذكورة ، ولا شك أن الشروط الثلاثة الأولى شروط بدهية ؛ ومن ثم لا يتبقى إلا شرط الذكورة هو الذي حدث حوله إجماع من الفقهاء ، أما باقي الشروط فمختلف عليها (٢) .

النموذج الثاني : كما يجدر بنا الإشارة إلى شروط الإمامة التي أوردتها اللجنة العليا المنبثقة عن المؤتمر الثامن لمجمع البحوث الإسلامية بالأزهر الذي انعقد بالقاهرة في ذي القعدة (١٣٩٧هـ) ، الموافق : أكتوبر (١٩٧٧م) ، والمُشَكَّلة برئاسة الإمام الأكبر الدكتور عبد الحليم محمود شيخ الأزهر ورئيس المجمع ، والسادة أعضاء لجنة الأبحاث الدستورية بالمجمع ، ونخبة من كبار الشخصيات المشتغلين بالفقه الإسلامي ، والقانون الدستوري تلك اللجنة التي قامت بوضع مشروع الدستور الإسلامي ؛ لتسترشد به أي دولة تريد أن تأخذ الشريعة الإسلامية منهاجًا لحياتها (٣) ، وتلك الشروط التي وردت بالباب الخامس من مشروع الدستور الإسلامي المادة (٤٧) هي (٤) :

---

(١) المرجع السابق ، (ص ١٢١ – ١١٢) .

(٢) انظر : المرجع السابق ، (ص ١٢٢ ، ١٢٣ ، ١٢٧ ، ١٢٩ – ١٣٠ ، ١٣٤ – ، ١٤٥ ، ١٦٥ ، ١٧٠ ، ١٧٢ – ١٧٣ ، ٢١٤) .

(٣) د. مصطفى كمال وصفي ، مصنفه النظم الإسلامية ، القاهرة ، مكتبة وهبة ، (١٩٧٧م) ، (ص ٦٨١) .

(٤) المرجع السابق ، (ص ٦٨٩) .

١ - الإسلام . ٢ - الذكورة .

٣ - البلوغ . ٤ - العقل .

٥ - الصلاح . ٦ - العلم بأحكام الشريعة .

ومما يجدر الإشارة إليه أن الدكتور مصطفى كمال وصفي عضو اللجنة يختلف معها حول تلك الشروط ، ويرى أن الشروط الواجب توافرها في الإمام هي الشروط الواجب توافرها في القاضي [١] ، ولقد أورد الإمام الماوردي ثمانية شروط ينبغي توافرها في القاضي ، وهي [٢] :

١ - البلوغ . ٢ - الذكورة .

٣ - العقل . ٤ - الحرية .

٥ - الإسلام . ٦ - العدالة .

٧ - السلامة في السمع والبصر .

٨ - العلم بأحكام الشريعة .

وكأنه يرى إضافة كلٍّ من : الحرية ، العدالة ، وسلامة السمع والبصر لشروط الإمامة .

جـ - أسباب هذا الاختلاف في مواقف فقهاء الفكر الإداري الإسلامي :

على ضوء ما سبق ، يتبين لنا أن العلماء والفقهاء المسلمين ليس لهم موقف موحد من المقومات والشروط التي يجب أن تكون عليها الإمامة الرشيدة ، لدرجة أن شرط القرشية الذي أوردته غالبية الفرق الإسلامية ، وغالبية الفقهاء السابقين على أنه الشرط الوحيد من بين شروط الإمامة الذي ورد فيه نص - قد أغفلته اللجنة المنبثقة عن المؤتمر الثامن لمجمع البحوث الإسلامية بالأزهر من بين شروط الإمامة .

ولعل السبب في ذلك أن غالبية الفقهاء والعلماء والباحثين المسلمين يرون أن شروط الإمامة في الإسلام هي من الأمور التي يجب إعمال الرأي والاجتهاد فيها ، وهي تلك الأمور التي سكت عنها الكتاب والسنة ؛ ومن ثمَّ جاز لهم أن يجتهدوا في ذلك ؛ ومن ثم فقد اختلفت آراؤهم واجتهاداتهم ؛ ومن ثَمَّ فقد تشابهت مواقفهم مع مواقف الفكر الإنساني غير الإسلامي .

ولكن هل يعني تماثل الظواهر تماثل العلل والبواطن ؟ إننا لا نعتقد ذلك ، فالمنطلقات

---

(١) المرجع السابق ، (ص ٦٩٨) ، الهامش .

(٢) أبو الحسن الماوردي ، مرجع سابق ، (ص ٧٢ ، ٧٣) .

الفكرية والعقائدية للفكر الإنساني الإسلامي تختلف عن المنطلقات الفكرية والعقائدية للفكر الإنساني غير الإسلامي ، فهنا إيمان بإله واحد ، وكتاب واحد ، ونظرية واحدة ، ومنهج واحد للحياة ، وهناك إيمان بآلهة وأرباب مختلفة ، وكتب ونظريات ومناهج وضعية عديدة ومتباينة ؛ ولذلك يتبين لنا أن الاختلاف والتباين هو سمة من سمات الفكر الإنساني غير الإسلامي ، ولكن ما العلة وراء ذلك الاختلاف والتباين في موقف الفكر الإنساني الإسلامي المتمثل في اختلاف مواقف الفقهاء المسلمين تجاه شروط الإمامة أو القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام ، وخروجهم على مقتضى المنهج الإسلامي الذي يؤمن بالوحدانية والوحدة ، ولا يقر التعدد والاختلاف والفرقة ، خاصةً تجاه تلك الأمور المهمة والخطيرة الشأن ؟

إن علة ذلك الاختلاف والتباين إنما يعود لأخطاء منهجية وموضوعية وقع فيها فقهاء الفكر الإداري الإسلامي ، ولقد استحييت أن أجهر بهذا الرأي وترددت كثيرًا ، وأخيرًا فإني أجهر به أبتغي وجه الحق - والله هو الحق والله هو المستعان - فإن أصبت ؛ فذلك من فضل الله ، وإن كانت الأخرى فحسبي خلوص القصد ، ونتناول فيما يلي بيان تلك الأخطاء :

الخطأ الأول : خطأ منهجي : ونستطيع أن نتبين هذا الخطأ إذا علمنا أن فقهاء الفكر الإداري الإسلامي في سعيهم للوقوف على شروط الإمامة التي تتمثل فيها قمة القيادة الإدارية العليا للدولة الإسلامية - قد التمسوا الوقوف عليها في السنة المطهرة ، فانتهى بهم البحث إلى أنه لا يوجد إلا نص واحد جاءت به السنة ، وهو : شرط القرشية ؛ ومن ثَمَّ فقد لجأوا إلى الاجتهاد لاستكمال باقي الشروط ، فانتهى بهم اجتهادهم إلى الاختلاف ، وعند ذلك جاء خطأهم المنهجي ، فمنهج الإسلام في ذلك واضح فالآية (٥٩) من سورة النساء تقول : ﴿ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلًا ﴾ [النساء: ٥٩] .

والآية العاشرة من سورة الشورى تؤكد نفس المعنى : ﴿ وَمَا ٱخۡتَلَفۡتُمۡ فِيهِ مِن شَيۡءٖ فَحُكۡمُهُۥٓ إِلَى ٱللَّهِۚ ﴾ [الشورى: ١٠] .

والرسول قوله يوافق ما ذهبت إليه هاتان الآيتان الكريمتان : فعن النبي ﷺ قال : « **تركت فيكم أمرين لن تضلوا ما إن تمسكتم بهما : كتاب الله ، وسنة رسوله** » [١] .

---

(١) أبو الأعلى المودودي ، الخلافة والملك ، مرجع سابق ، (ص ٣٨) نقلًا عن : =

وقال النبي ﷺ : « **من اقتدى بكتاب الله لا يضل في الدنيا ، ولا يشقى في الآخرة** » (١) .

وذلك هو القول الحق ، فما كان لنا أن نختلف وبيننا كتاب ربنا ومن بعده الثابت قولًا وعملًا وتقريرًا من سنة رسول الله ﷺ ، ويقيني أن كتاب الله به من القواعد والأصول والأحكام والتوجيهات ما يقي المسلمين شرور الفرقة والاختلاف ، فآيات الحق تقول : ﴿ ذَٰلِكَ ٱلْكِتَٰبُ لَا رَيْبَ فِيهِ هُدًى لِّلْمُتَّقِينَ ﴾ [البقرة : ٢] .

فذلك الكتاب الذي لا يأتيه الباطل من بين يديه ولا من خلفه ، والذي تكفل الله بحفظه ، والذي يقول في حقه رب العزة : ﴿ وَلَقَدْ جِئْنَٰهُم بِكِتَٰبٍ فَصَّلْنَٰهُ عَلَىٰ عِلْمٍ هُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ ﴾ [الأعراف : ٥٢] .

ويقول في حقه رب العزة أيضًا : ﴿ مَّا فَرَّطْنَا فِى ٱلْكِتَٰبِ مِن شَىْءٍ ﴾ [الأنعام : ٣٨] ، هذا الكتاب قد جعل فيه رب العزة بيانًا لكل شيء : ﴿ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ ٱلْكِتَٰبَ تِبْيَٰنًا لِّكُلِّ شَىْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً ﴾ [النحل : ٨٩] ، فإذا غُمي علينا ولم نستطع أن نستخلص من بين آياته ما يعيننا على تفهم حقيقة أمر من الأمور لجأنا إلى السنة القولية والعملية الترجمة الحقيقية الأمينة لنص وروح القرآن ، والتجسيد الحي الواقعي لأحكامه وتوجيهاته ، نستوضح منها ما يعيننا على تفهم حقيقة ذلك الأمر ، فإن غمي علينا من أمر السنة المطهرة ما يعيننا على استيضاح حقيقة ذلك الأمر اجتهدنا ، واجتهادنا محكوم بالضوابط الثلاثة التي سبق أن أشرنا إليها في الجزء السابق ، وهي :

الأول : أن ما ينتهي إليه اجتهادنا يتحتم مطابقته لمقاصد الشريعة الإسلامية .

الثاني : أن تقبله عامة العقول التي يقدم إليها .

الثالث : أن يكون بهدف سد ضرورة حقيقية أو لرفع مشكلة أساسية .

وعلى هذا لا يكون الاجتهاد اجتهادًا إذا لم تتحقق فيه تلك الضوابط ، فإذا نظرنا في اجتهاد الفقهاء تجاه شروط الإمامة نجد أن الاختلاف والتباين في مواقف الفكر الإنساني تجاه سمات وشروط القيادة أو الإمامة الرشيدة قد وصل إلى حد الرأي ونقيضه ، وإلى حد الاختلاف حول الشرط الوحيد – على حدِّ قول غالبية الفقهاء – الذي ورد فيه نص ، فهناك من يرى بوجوبه ، وهناك من يرى بعدم وجوبه ، ولعل ذلك يوضح لنا أن اجتهاد فقهاء الفكر

= المشكاة عن الموطأ ، باب الاعتصام بالكتاب والسنة .

(١) المرجع السابق ، (ص ٣٨) ، نقلًا عن : المشكاة عن الدارقطني ، باب الاعتصام بالكتاب والسنة .

الإداري الإسلامي في هذا الخصوص يصعب على عامة العقول أن تتقبله ، وأن هذا الاجتهاد لم يؤدِ لرفع المشكلة الأساسية موضوع الاجتهاد ؛ فما زال التساؤل حول حقيقة المقومات والشروط الواجب توافرها في القيادة الإدارية الرشيدة مطروحًا ؛ نظرًا لذلك الاختلاف في المواقف تجاه تلك المقومات والشروط القيادية ، فهل هي .. ؟ [1] .

- شروط السلف والفقهاء السابقين ؛ وأي الشروط من شروط الفقهاء السابقين هي الاشتراطات الصحيحة ؟

- أم هي شروط الخلف والفقهاء المعاصرين ؟ وأي شرطٍ من شروط الفقهاء المعاصرين هي الشروط الحقيقية التي يجب توافرها في القيادة الرشيدة من وجهة نظر الإسلام ؟

- وعلى ذلك فلم يتحقق من الاجتهاد ما نرجوه وحدث الاختلاف ، وضلت منا الحقيقة ؛ فكان من الواجب إذًا الاحتكام إلى كتاب الله من جديد ؛ إعمالًا لنص الآية السابق الإشارة إليها من سورة الشورى ﴿ وَمَا ٱخْتَلَفْتُمْ فِيهِ مِن شَيْءٍ فَحُكْمُهُۥٓ إِلَى ٱللَّهِ ﴾ [الشورى : ١٠] .

وقال الرسول عليه الصلاة والسلام : « **من اقتدى بكتاب الله لا يضل في الدنيا ، ولا يشقى في الآخرة** » .

ولا شك أن عدم قيام رجال الفقه الإداري الإسلامي برد الأمر في تلك الاختلافات إلى كتاب الله ، وعدم تحاكمهم إليه والاستضاءة بنوره ، والاهتداء بهديه لدرء هذه الاختلافات في مواقف الفقه الإداري الإسلامي ، وتبين جوانب الخطأ والصواب في تلك المواقف ، لا شك أن هذا المسلك من جانبهم يعدُّ خطأ منهجيًا لا شك فيه ، وفيه خروج على المنهج الإسلامي .

الخطأ الثاني : خطأ موضوعي : حيث نجد أن هؤلاء الفقهاء ، وقد احتكموا إلى السنة ، فإنهم قد أخذوا بحديث وتركوا حديثًا ، علمًا بأن الحديث المتروك لم يحدث عليه اختلاف ، كما حدث على الحديث الذي أخذوا به ، بالإضافة إلى أن الحديث المتروك أقوى دلالة وأكثر وضوحًا من حيث ارتباطه بمقومات وشروط القيادة ، ويوافق آيات الكتاب الكريم ، ولست أدري حقيقةً لماذا لم ينص على هذا الحديث ضمن الشروط المطلوبة في الإمامة ؟ فلقد ورد عن رسول الله ﷺ أنه قال لمن سأله الولاية أو الإمارة :

(١) أبو الأعلى المودودي ، الحكومة الإسلامية ، مرجع سابق ، (ص ١٢٦) .

« إنا والله لا نولي على هذا العمل أحدًا سأله ولا أحدًا حَرِصَ عليه » .

قالها الرسول لرجلين من بني عمومة الصحابي الجليل أبي موسى الأشعري ، والحديث نصه في صحيح مسلم [١] :

عن أبي موسى الأشعري قال : دخلت على النبي أنا ورجلان من بني عمي ، فقال أحد الرجلين : يا رسول الله ، أَمِّرْنا على بعض ما ولَّاك الله ، وقال الآخر : مثل ذلك ، فقال : **« إنا والله لا نُوَلِّي على هذا العمل أحدًا سأله ولا أحدًا حرص عليه »** صدق رسول الله ﷺ ، فإن هذا العمل لا يتولَّاه من طلبه وحرص عليه وسعى إليه ، قالها رسول الله ﷺ لهذين الرجلين ولأكثر من صحابي جليل مؤكدًا على نفس هذا المعنى الحق ، قالها لعمه العباس ، وقالها لعبد الرحمن بن سمرة ، وقالها لأبي ذرٍّ ، وقالها لعامة المسلمين ؛ فعن أبي هريرة عن النبي ﷺ أنه قال : **« إنكم ستحرصون على الإمارة ، وستكون ندامة يوم القيامة ، فنعمت المرضعة ، وبئست الفاطمة »** [٢] .

ويوضح الرسول ﷺ لماذا الحرص على الإمارة عاقبته الندامة في حديثه لعبد الرحمن ابن سمرة ؟

فعن عبد الرحمن بن سمرة قال : قال النبي ﷺ [٣] : **« يا عبد الرحمن بن سمرة لا تسأل الإمارة ، فإنك إن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها ، وإن أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها »** .

والعون والتوفيق في هذا الأمر لا يكون إلا من العلي القدير ، وللذين لا يريدون علوًّا على عباد الله ولا فسادًا في الأرض ، أما من سعى إلى القيادة أو الإمامة وطلبها أو حرص عليها ، فقد حُرِم من عون الله وتوفيقه ؛ لأنه ما أقدم على ذلك إلا للدنيا لا للدين ، أو إذا أحسنا الظن به فجهلًا بأمرها ؛ فالإنسان المؤمن لا يضمن النجاة من النار ، والفوز بالجنة ، وهو موكول إليه أمر نفسه ، فما باله وقد سعى ليتحمل الأمانة والمسؤولية عن غيره ويتولى رعايتهم وإمارتهم ؛ ومن أجل هذا حذر الرسول الكريم من عظم هذا الأمر وجسامة تلك

---

(١) صحيح مسلم ، كتاب الإمارة ، (ص ٦/٦) .
(٢) صحيح البخاري ، كتاب الأحكام ، (٢٣٥/٤) .
(٣) المرجع السابق ، كتاب الأحكام ، (٢٣٤/٤) .

المسؤولية ، ولقد روى أبو هريرة عن النبي عليه الصلاة والسلام أنه قال [١] : « **ويل للأمراء ، ويل للعرفاء ، ويل للأمناء ، ليتمنين أقوام يوم القيامة أن ذوائبهم كانت متعلقة بالثريا يتذبذبون بين السماء والأرض ، ولم يكونوا عملوا على شيء** » .

والأحاديث في هذا المعنى كثيرة ، وتؤكد كلها ما سبق أن أشرنا إليه أن الذي يُقبل على تلك المخاطرة الجسيمة ، ويحرص عليها ويطلبها ويسعى إليها ، لا بد أنه في الأعم الأعظم إن هو إلا رجل باع آخرته بدنياه ، وأراد المال أو السلطان ، أو كلاهما معًا ؛ من أجل ذلك حرم عون اللّٰه وتوفيقه له في هذا الأمر الذي سعى إليه وحرص عليه ؛ فاللّٰه يقول في كتابه الحكيم : ﴿ تِلْكَ ٱلدَّارُ ٱلْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِى ٱلْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا ﴾ [القصص : ٨٣] .

فكل إنسان محكوم بغاياته ؛ ومن أجل ذلك شرع لنا الرسول الكريم على ضوء هَدْي القرآن كتاب اللّٰه الحكيم أصلًا كبيرًا وشرطًا عظيمًا من شروط الإمامة أو القيادة الرشيدة ، وهو أن : إن أصلح الناس لهذا الأمر من لم يسأله أو يحرص عليه .

وعلى هذا ، فإن الزاهد المعرض عن هذا الأمر هو من أصلح الناس للقيادة ، وإذا كان الرسول يقول في حق من طلب هذا الأمر :

« **إن أخونكم عندنا من طلبه** » [٢] ، وعليه فإن آمن الناس على هذا الأمر من لم يطلبه ويحرص عليه إذا توافرت لديه القدرة والكفاءة ، ولا شك أنه قد وضح لنا الآن أن من أُولى شروط الأهلية لهذا الأمر : هو عدم الحرص عليه أو السعي إليه ، والخشية والخوف من عدم القيام بحق تلك المسؤولية الجسيمة الملقاة على عاتق كلٍّ من وكل إليه أمر توجيه الآخرين ورعاية شؤونهم ؛ لذلك فإننا نرى أن عدم الأخذ بهذا الحديث [٣] من جانب غالبية الفقهاء ضمن شروط الأهلية أو القيادة الرشيدة يحتاج إلى وقفة موضوعية ، خاصةً وإن هناك آيات من كتاب اللّٰه لها صلة بالصلاحية والأهلية للقيادة ، وكذلك أحاديث أخرى للرسول ﷺ شأنها شأن الحديث السابق لم يأخذ الفقهاء بها ضمن

---

(١) نيل الأوطار الشوكاني ، مرجع سابق ، باب التشديد في الولاية ، (٢٩٢/٤) .

(٢) سنن أبو داود ، كتاب الإمارة ، باب (٢) .

(٣) يجدر بنا أن نشير هنا إلى أن العالم الإسلامي أبو الأعلى المودودي قد أشار إلى أن طلب السلطة ممنوع ، وجعل ذلك من أسس بناء الدولة الإسلامية ، انظر كتابيه : الحكومة الإسلامية ، مرجع سابق ، (ص ٢٠٦) ، الخلافة والملك ، مرجع سابق (ص ٤٤) ، ولكنه لم يضعها بين اشتراطات الإمامة ، انظر : المرجع السابق - الخلافة والملك ، (ص ١٦٨) .

شروط القيادة أو الإمامة [١] ؛ ومن ذلك تلك الآيات من الذكر الحكيم التي تتحدث عن وجوب اللين وخفض الجناح في تعامل القائد الرسول لأمته :

﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ [آل عمران : ١٥٩] ، ﴿ وَٱخْفِضْ جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ ﴾ [الحجر : ٨٨] ، ويتكرر نفس هذا المعنى في آية أخرى : ﴿ وَٱخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾ [الشعراء : ٢١٥] .

وذلك الحديث الذي يدعو إلى الرفق بالرعية من جانب الولاة والأمراء ، فعن عبد الرحمن ابن شماسة عن عائشة أنها قالت [٢] : سمعت النبي ﷺ يقول في بيتي هذا :

« **اللهم من وَلِي من أمر أمتي شيئًا ، فشق عليهم فاشقُقْ عليه ، ومن ولي من أمر أمتي شيئًا ، فرفق بهم فارفق به** » ، وعلى هذا ، فإننا إذا نظرنا من الناحية الموضوعية لشروط الإمامة على ضوء ما سبق من آيات وأحاديث يغلب علينا أن الفقهاء المسلمين قد جانبهم التوفيق في تناول وتحديد شروط الإمامة ؛ إذ أخذوا بحديث واحد اختلفوا عليه وتشككوا في موافقته لآيات كتاب الله ، وتركوا أحاديث متفقًا عليها ومقطوعًا بموافقتها لآيات كتاب الله ، ولا شك أن هذا خطأ موضوعي لا يقل عن الخطأ المنهجي الذي سبق أن أشرنا إليه .

من ذلك كله فإننا نرى أن الفقهاء المسلمين قد جانبهم التوفيق في تناولهم شروط الإمامة ؛ ومن ثم شروط القيادة الرشيدة نتيجة تلك الأخطاء المنهجية والموضوعية ، والتي كان من حصيلتها هذا الاختلاف والتباين في مواقفهم تجاه شروط الإمامة والقيادة الرشيدة في الإسلام .

وعلى ضوء كل ما سبق يتضح لنا بجلاء تام مدى أهمية وضرورة رد الأمر والتحاكم إلى كتاب الله أولًا ، ثم الثابت قولًا وعملًا من سنة رسول الله ﷺ ثانيًا ؛ من أجل الوقوف على الشروط القيادية الواجب توافرها في القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام .

* * *

(١) سوف نتناول تلك الآيات القرآنية والأحاديث النبوية وغيرها من الآيات والأحاديث بتوسع في الجزء التالي .

(٢) صحيح مسلم ، كتاب الإمارة ، (٧/٦) .

الفَصْلُ الثَّالِثُ : القيادة الإدارية ، مقوماتها ، وشروطها القيادية في الشريعة الإسلامية

مقدمة

منهج الباحث في الوقوف على المقومات والشروط القيادية الإسلامية

بيّنا فيما سبق كيف أخفق الفكر الإداري المعاصر في الوقوف على حقيقة القيادة الإدارية بتحاكمه إلى آرائه ونظرياته وأبحاثه ودراساته ، وبيّنا بعض الأسباب التي أدت إلى هذا الإخفاق بمنطق الشروط التي تعارف عليها الفكر الإداري والفكر الإنساني بصفة عامة لصحة مناهج البحث وعمليات القياس ، وبينا مدى خلل وقصور مناهج البحث وعمليات القياس - المستخدمة في مجال البحث - عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية ، وغيرها من الظواهر الاجتماعية والنفسية ، وانتهينا كذلك إلى أنه حتى بمقتضى تلك الشروط ذاتها يصبح التحاكم إلى اللّٰه الخالق سبحانه - للوقوف على حقيقة تلك الظواهر النفسية والاجتماعية - ضرورة علمية من وجهة نظر المسلم وغير المسلم ، فتلك الضرورة العلمية هي المنطلق الأساسي الذي نُخاطب به من خلال هذا البحث عموم الباحثين - مسلمين وغير مسلمين - نحو وجوب التحاكم إلى خالق الإنسان ﷻ بمقتضى تلك الشروط العلمية التي تعارف عليها العلماء والمفكرون الوضعيون في العصر الحديث ، والتي سبق مناقشتها وبيانها تفصيلًا في الفصلين الثالث والرابع من هذا البحث ، هذا فضلًا عن أن التحاكم إلى اللّٰه سبحانه وإلى منهجه القويم فوق أنه ضرورة علمية ، فإنه من قبل ومن بعد ضرورة إيمانية تستوجب من كل مؤمن باللّٰه ربًّا وإلهًا خالقًا أن يتحاكم في أموره كلها

إلى الله وكتبه ورسله ، وبينا كيف أن فقهاء المسلمين اجتهدوا في استنباط شروط ومقومات القيادة فاختلفوا ، ونوهنا بأنه كان حَرِيًّا بهم - وقد اختلفوا حول أمر خطير كهذا - أن يردوا الأمر إلى كتاب الله وسنة رسوله ﷺ ؛ استجابة لمقتضيات المنهج الإسلامي ، امتثالاً لقول الحق في كتابه للمؤمنين : ﴿ وَمَا ٱخْتَلَفْتُمْ فِيهِ مِن شَيْءٍ فَحُكْمُهُۥٓ إِلَى ٱللَّهِ ﴾ [الشورى : ١٠] ، وقوله سبحانه : ﴿ فَإِن تَنَٰزَعْتُمْ فِى شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْءَاخِرِ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ [النساء : ٥٩] ، واستجابة لحديث النبي ﷺ : « **تركت فيكم أمرين لن تضلوا ما إن تمسكتم بهما ؛ كتاب الله ، وسنة رسوله** » واستجابة لحديث النبي ﷺ : « **من اقتدى بكتاب الله لا يضل في الدنيا ولا يشقى في الآخرة** » (١) . وعلى ذلك ، فقد عمدنا في خلال هذا الجزء - في حدود قدراتنا وفي حدود نطاق البحث - إلى التحاكم إلى كتاب الله وسنة رسوله ﷺ للوقوف على المقومات والشروط القيادية الحقيقية للقيادة الإدارية الرشيدة ؛ ومن ثم درء هذا الاختلاف والتباين في مواقف كلٍّ من : الفكر الإداري المعاصر ، والفقه الإداري الإسلامي تجاه حقيقة تلك المقومات والشروط .

وقد تحاكمنا في هذا الخصوص بصفة أساسية إلى :

أ - الآيات القرآنية التي أشارت - بشكل مباشر أو غير مباشر - إلى المقومات والشروط القيادية التي توافرت في حق كلِّ نبي ورسول من أنبياء ورسل الله ، وخصوصًا الرسل من أولي العزم ، وفي مقدمتهم المصطفى عليه وعليهم جميعًا الصلاة والسلام .

ب - الآيات القرآنية التي أشارت - بشكل مباشر أو غير مباشر - للمقومات والشروط القيادية التي توافرت في حق القادة والحكام الصالحين الذين ورد ذكرهم بالقرآن الكريم .

جـ - السنة النبوية القولية والفعلية للمصطفى عليه الصلاة والسلام .

ويجدر بنا أن نشير هنا إلى أن قصدنا النهائي هو التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية التي توافرت في المصطفى عليه الصلاة والسلام ؛ وذلك استجابة لقول الحق ﷻ : ﴿ لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِى رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا ٱللَّهَ وَٱلْيَوْمَ ٱلْءَاخِرَ ﴾ [الأحزاب : ٢١] ، ومع ذلك فقد آثرنا أيضًا التحاكم إلى تلك المقومات والشروط القيادية

---

(١) سبق الإشارة إلى الحديثين في أكثر من موضع بالرسالة ، آخرها الجزء الخاص بمنهج التحاكم في الشريعة الإسلامية .

التي توافرت في أخوته من الرسل والأنبياء على سبيل الاسترشاد ، وذلك من منطلق أن المصطفى عليه الصلاة والسلام قد أخذ عنهم ، واهتدى بهداهم ؛ وذلك استجابة لقول الحق سبحانه مخاطبًا المصطفى عليه الصلاة والسلام : ﴿ أُوْلَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ هَدَى ٱللَّهُۖ فَبِهُدَىٰهُمُ ٱقۡتَدِهۡۗ ﴾ [الأنعام: ٩٠] .

ويجدر بنا أن نشير إلى أن الخطاب في تلك الآية قد تضمن :

أ - وجوب اقتداء المصطفى عليه الصلاة والسلام بهدى ثمانية عشر نبيًّا ورسولًا ، أشارت إليهم وحددتهم الآيات السابقة (١) .

ب - أن الاقتداء هنا ليس بكل سلوكياتهم وأفعالهم ، ولكن وجوب الاقتداء هنا مقصور على الاقتداء بهداهم فقط ، نلحظ ذلك من أن يونس عليه السلام من بين هؤلاء الرسل والأنبياء (٢) ، ومع ذلك نجد الحق سبحانه - في موضع آخر من كتابه الكريم - يخاطب المصطفى عليه الصلاة والسلام بألا يكون كصاحب الحوت في نفاذ الصبر ، وتعجله للأمور (٣) .

كما يجدر بنا أن نشير كذلك إلى أننا قد عولنا كثيرًا على الاسترشاد بالمقومات والشروط القيادية للرسل من أولي العزم ؛ وذلك نظرًا لوفرة النصوص القرآنية التي تناولت المقومات والشروط القيادية للرسل من أولي العزم ؛ ولأن هناك توجيهًا خاصًّا فوق التوجيه العام - السابق الإشارة إليه - يوجب الحق فيه على المصطفى عليه الصلاة والسلام وجوب التحلي والحرص على فضيلة الصبر ، والاقتداء في ذلك بهدي أولي العزم من الرسل ، كما عولنا أيضًا على الاسترشاد بالمقومات والشروط القيادية التي تضمنتها الآيات التي جاء توجيه الخطاب فيها موجهًا إلى عموم الأنبياء والرسل ، للوفرة النسبية للنصوص القرآنية التي جاءت في هذا الشأن ، وقد حرصنا بقدر الإمكان على الالتزام بالخطوات التالية في استخراج وتحديد وتصنيف الآيات القرآنية التي تضمنت الشروط والمقومات القيادية للرسل والأنبياء ، وفي مقدمتهم المصطفى عليه الصلاة والسلام ، وبقية الرسل من أولي العزم :

أ - القيام بقراءة شاملة لآيات القرآن الكريم ، وتحديد مواضع الآيات التي ورد فيها

(١) سورة الأنعام : الآيات (٨٣ - ٨٦) . (٢) سورة الأنعام : الآية (٨٦) .
(٣) سورة القلم : الآية (٤٨) .

خطاب موجه لأحد الأنبياء أو الرسل أو أحد القادة أو الحكام الصالحين ، وكذلك تحديد مواضع تلك الآيات التي جاءت مخاطبة لعموم الأنبياء والرسل ، وفي هذا الخصوص فإننا :

١ - لم نقتصر على الآيات التي جاء فيها توجيه الخطاب إلى الرسول أو النبي بذكر اسمه صراحة ، بل إننا أخذنا في الاعتبار أيضًا تلك الآيات التي جاء بها ضمير أو إشارة تدل على توجيه الخطاب لأحد الأنبياء أو الرسل عليهم الصلاة والسلام .

٢ - عولنا على تفسير ابن كثير بصفة أساسية في تحديد توجيه الخطاب الوارد بتلك الآيات التي لم تصرح بذكر اسم النبي أو الرسول الموجه إليه الخطاب ؛ وذلك لاستجلاء حقيقة اسم ذلك النبي أو الرسول الموجه إليه الخطاب في الآية ؛ درءًا لأي لبس أو خطأ منا في تحديد توجيه الخطاب .

ب - القيام بتجميع وتصنيف الآيات القرآنية الخاصة بكل رسول أو نبي على حدة ، وكذلك تجميع وتصنيف الآيات القرآنية الخاصة بكل قائد أو حاكم صالح على حدة ، وقد اعتمدنا في تحديد مواضع تلك الآيات عند تجميعها وتصنيفها وعرضها على ذكر رقم السورة متبوعًا برقم الآية بتلك السورة .

جـ - القيام بتحديد ثم تجميع وتصنيف الآيات التي تضمنت تحديدًا - صريحًا أو ضمنيًا - للمقومات والعناصر القيادية النفسية والجسمانية والسلوكية لكل رسول أو نبي أو حاكم أو قائد صالح كل على حدة أولًا ، ثم تجميع الآيات التي تضمنت إشارة أو تحديدًا لكل مقوم من المقومات أو خاصية من الخصائص معًا .

د - اعتمدنا بصفة أساسية على كتاب « كلمات القرآن تفسير وبيان » لفضيلة الشيخ حسنين محمد مخلوف [1] ؛ لتوضيح مدلول اللفظ القرآني عند التباس الأمر علينا حول مدلول أي لفظ قرآني يشير إلى أحد المقومات أو الخصائص أو العناصر القيادية ، وقد أتبعنا ذلك بالتحاكم إلى السنة النبوية ، وقد عولنا بصفة أساسية على الأحاديث الواردة بالصحيحين : صحيح الإمام البخاري ، وصحيح الإمام مسلم ، وأخذنا بالأحاديث الواردة بكتب الأحاديث الأخرى ، خاصة إذا كانت تتوافق مع أصل

---

(١) حسنين محمد مخلوف (الشيخ) ، كلمات القرآن تفسير وبيان ، القاهرة ، دار المعارف ، (١٩٨١م) .

أو حكم سبقتها إليه آيات القرآن الكريم أو الأحاديث الواردة بالصحيحين .

تلك هي أبرز الملامح الأساسية للمنهج الذي عملنا على انتهاجه للوقوف على المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام ، وقد انتهى بنا البحث إلى الوقوف على المقومات والشروط القيادية التالية :

١ - الإيمان . ٢ - العلم .

٣ - الفصاحة والبيان . ٤ - الخلق الحسن .

٥ - الانتماء . ٦ - الرجولة .

٧ - الاصطفاء . ٨ - الإعداد .

٩ - المنهجية . ١٠ - التأييد .

١١ - القدوة . ١٢ - التعليم .

١٣ - الصبر . ١٤ - الرحمة .

١٥ - المهابة . ١٦ - الشورى .

١٧ - الاجتهاد . ١٨ - العزيمة .

١٩ - الموضوعية . ٢٠ - الواقعية .

٢١ - التوكل .

ولعلنا نلاحظ أن العناصر الست الأولى تعد مقومات ذاتية : متعلقة بذات القائد ، كما أنها بمثابة مقومات تأهيلية : تؤهل الفرد لتولي القيادة ، كما يمكن لنا أن نلاحظ كذلك أن العناصر الأربعة التالية - من رقم (٧) إلى رقم (١٠) - تعد بمثابة شروط قيادية يعد توافرها شرطًا لانعقاد القيادة الرشيدة للقائد الإداري الذي توافرت فيه المقومات الذاتية السابقة ، ولعلنا نلاحظ أن تلك العناصر تمثل شروطًا ؛ لأنها تعود إلى عوامل خارجية وغير متعلقة بذات القائد بطريقة مباشرة [1] ، أما بقية العناصر - من رقم (١١) إلى رقم (٢١) - فهي تعد بمثابة مقومات سلوكية قيادية : متعلقة بسلوك

---

(١) للوقوف على التفرقة بين المقوم - الركن - والشرط ؛ انظر :
عبد الوهاب خلاف (الشيخ) ، مرجع سابق ، (ص ١١٨ ، ١١٩) .

القائد الإداري إِثْر انعقاد القيادة ، له وإن توافر تلك المقومات - فضلاً عن المقومات والشروط الأخرى - يكفل للقائد فاعلية واستمرار قيادته [١] .

وعلى ذلك فسوف يكون تناولنا لتلك المقومات والشروط القيادية الإسلامية طبقًا للتقسيم التالي :

أولًا : المقومات الذاتية القيادية الإسلامية ، وسنخصص لذلك الفصل الخامس .

ثانيًا : الشروط القيادية الإسلامية ، وسنخصص لها الفصل السادس .

ثالثًا : المقومات السلوكية القيادية الإسلامية ، وسنخصص لها الفصل السابع .

ثم نتبع ذلك بختام وتعليق عن نظرية « القيادة غاية أم وسيلة ؟ » ، و واقعية الشريعة الإسلامية ، حيث نتناول فيه موقف الشريعة من النظرية والتنظير بصفة عامة ؛ ومن ثم نظرية القيادة بصفة خاصة .

* * *

(١) وقد يرى البعض بأن المقومات القيادية السلوكية إنما ترتبط بتوافر الدواعي والظروف التي تستوجب إعمال أي منها ، ومع ذلك فإننا نعتقد أن نجاح القائد واستمرارية قيادته يرتبط إلى حد كبير بتوافر تلك المقومات القيادية السلوكية لديه ؛ حتى يتسنى له إعمالها والأخذ بها في حينها عند توافر الدواعي والظروف التي تستوجب هذا .

المَبْحَثُ الأَوَّلُ

المقومات الذاتية القيادية الإسلامية

بينًا فيما سبق أن المقومات الذاتية القيادية : هي تلك المقومات المتعلقة بذات القائد ، وأنها بمثابة مقومات تأهيلية : تؤهل الفرد لتولي القيادة ، وأنها بحكم طبيعتها هذه تعد الركيزة الأساسية للقيادة ، ولقد انتهينا من خلال التحاكم إلى الشريعة الإسلامية ، وخاصةً كتاب اللّٰه وسنة رسول اللّٰه ﷺ إلى الوقوف على المقومات الذاتية القيادية التالية :

المقوم الذاتي الأول : الإيمان .

المقوم الذاتي الثاني : العلم .

المقوم الذاتي الثالث : الفصاحة والبيان .

المقوم الذاتي الرابع : الخلق الحسن .

المقوم الذاتي الخامس : الانتماء .

المقوم الذاتي السادس : الرجولة .

وسوف نتناول فيما يلي كل مقوم من هذه المقومات ، وتقديم الأسانيد الدالة عليه عن طريق التحاكم إلى آيات القرآن الكريم وسنة رسول اللّٰه ﷺ .

المقوم الذاتي الأول : الإيمان :

الإيمان بمفهومه العام : التصديق (١) ، والطمأنينة وسكون القلب ، والإنسان القوي الإيمان بشيء من الأشياء أو بأمر من الأمور أو بعقيدة من العقائد : هو ذلك الإنسان الذي استقر في ذهنه ذلك الشيء أو الأمر أو تلك العقيدة استقرارًا يقينيًا ، ولم يَعُدْ يخاف على نفسه من أن يتسرب إلى ذهنه شيء يخالف مقتضى هذا الإيمان ، بخلاف الإنسان الضعيف الإيمان ، فيخشى عليه أن تؤثر الأحداث على إيمانه أو توهن منه أو تشوش عليه إيمانه ؛ ومن ثَمَّ قد يتعرض سلوكه للاضطراب والاختلال من آن

---

(١) مختار الصحيح ، باب الهمزة ، (ص ٢٦) .

لآخر [١] ؛ أما الإنسان القوي الإيمان فإن سلوكه يتوافق دائمًا مع مقتضيات إيمانه ، ونلمس خير شاهد على ذلك في التوافق الكامل بين سلوك ومواقف الرسول الكريم ﷺ مع مقتضيات الإيمان العظيم الذي استقر في سويداء قلبه وفؤاده ، ومن تلك المواقف موقفه حين ضيَّق كفار قريش عليه الخناق ، وذهبوا يساومونه على إيمانه ، فقال المصطفى ﷺ لعمه مقالة الإيمان الحق الذي ينم عن أسمى وأكمل درجات الإيمان : « **يا عماه : والله لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك فيه ما تركته** » [٢] .

والإيمان بمفهومه العام قد يكون إيمانًا بأمور دينية أو بأمور دنيوية ، وفي الإسلام فإن إيمان المسلم يتصل بكلٍّ من الناحيتين ؛ فالإسلام يحكم أمور الدين والدنيا معًا [٣] .

والإيمان في الإسلام يشمل [٤] : الإيمان بالله ، وملائكته ، وكتبه ، ورسله ، واليوم الآخِر [٥] .

ومن الإيمان كذلك إيمان القائد بقيادته العليا واطمئنانه الكامل إليها وثقته فيها وتصديقه بها ، وكذلك إيمانه بالمنهج وبالأهداف والغاية التي يسعى إليها ذلك المنهج ، كل ذلك يعتبر من المقومات والاشتراطات الأولية الواجب توافرها في أي إنسان ؛ ليكون أهلًا لتولي القيادة ، فإيمان القائد مقوم قيادي أساسي ، ونحن نهتدي في هذا بالهدي النبوي ونتأسى به ونقيس عليه ، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية :

---

(١) أبو الأعلى المودودي ، الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر ، الإسكندرية ، دار الخلافة للطباعة والنشر ، (ص ٩٢ ، ٩٣) .

(٢) السيرة النبوية لابن هشام ، تعليق وضبط طه عبد الرؤوف سعد ، القاهرة ، مكتبة الكليات الأزهرية ، (١٩٧٤م) ، (١/ ٢٤٠) .

(٣) أبو الأعلى المودودي ، مرجع سابق ، (ص ٩٤ ، ٩٥) .

(٤) المرجع السابق ، (ص ١٠٥ - ١١٠) .

(٥) يجدر بنا أن نشير إلى أن هناك تفريعات وتفضيلات وأوجه عديدة للإيمان في الإسلام حاول البعض جمعها مجتهدًا في ذلك معتمدًا على كل ما ورد بالقرآن الكريم وسنة الرسول من نصوص متعلقة بالإيمان ، انظر في ذلك : مختصر شعب الإيمان للبيهقي ، تأليف : أبي جعفر عمر القزويني ، تصحيح : محمد منير الدمشقي ، القاهرة ، غير مبين الناشر ، (١٣٥٥هـ) .

أولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - ﴿ ءَامَنَ ٱلرَّسُولُ بِمَآ أُنزِلَ إِلَيۡهِ مِن رَّبِّهِۦ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَۚ كُلٌّ ءَامَنَ بِٱللَّهِ وَمَلَٰٓئِكَتِهِۦ وَكُتُبِهِۦ وَرُسُلِهِۦ ﴾ [البقرة: ٢٨٥] .

ب - ﴿ وَأُمِرۡتُ أَنۡ أَكُونَ مِنَ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ ﴾ [يونس: ١٠٤] .

جـ - ﴿ قُلِ ٱللَّهَ أَعۡبُدُ مُخۡلِصٗا لَّهُۥ دِينِي ﴾ [الزمر: ١٤] .

د - ﴿ قُلۡ إِنِّيٓ أُمِرۡتُ أَنۡ أَعۡبُدَ ٱللَّهَ مُخۡلِصٗا لَّهُ ٱلدِّينَ ۝ وَأُمِرۡتُ لِأَنۡ أَكُونَ أَوَّلَ ٱلۡمُسۡلِمِينَ ﴾ [الزمر: ١١ ، ١٢] .

ثانيًا : النصوص القرآنية في حق غيره عليه الصلاة والسلام :

أ - في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ فَلَمَّآ أَفَاقَ قَالَ سُبۡحَٰنَكَ تُبۡتُ إِلَيۡكَ وَأَنَا۠ أَوَّلُ ٱلۡمُؤۡمِنِينَ ﴾ [الأعراف: ١٤٣] .

ب - في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ إِذۡ قَالَ لَهُۥ رَبُّهُۥٓ أَسۡلِمۡۖ قَالَ أَسۡلَمۡتُ لِرَبِّ ٱلۡعَٰلَمِينَ ۝ وَوَصَّىٰ بِهَآ إِبۡرَٰهِـۧمُ بَنِيهِ وَيَعۡقُوبُ يَٰبَنِيَّ إِنَّ ٱللَّهَ ٱصۡطَفَىٰ لَكُمُ ٱلدِّينَ فَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنتُم مُّسۡلِمُونَ ﴾ [البقرة: ١٣١ ، ١٣٢] .

﴿ وَإِذِ ٱبۡتَلَىٰٓ إِبۡرَٰهِـۧمَ رَبُّهُۥ بِكَلِمَٰتٖ فَأَتَمَّهُنَّۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامٗاۖ قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِيۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهۡدِي ٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ [البقرة: ١٢٤] .

﴿ قُلۡ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحۡيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ ٱلۡعَٰلَمِينَ ۝ لَا شَرِيكَ لَهُۥۖ وَبِذَٰلِكَ أُمِرۡتُ وَأَنَا۠ أَوَّلُ ٱلۡمُسۡلِمِينَ ﴾ [الأنعام: ١٦٢ ، ١٦٣] .

﴿ إِنَّهُۥ مِنۡ عِبَادِنَا ٱلۡمُؤۡمِنِينَ ﴾ [الصافات: ١١١] .

جـ - في حق نوح عليه الصلاة والسلام :

﴿ إِنَّهُۥ مِنۡ عِبَادِنَا ٱلۡمُؤۡمِنِينَ ﴾ [الصافات: ٨١] .

د - في حق عموم الرسل والأنبياء عليهم وعلى نبينا الصلاة والسلام :

﴿ وَمَآ أَرۡسَلۡنَا مِن قَبۡلِكَ مِن رَّسُولٍ إِلَّا نُوحِيٓ إِلَيۡهِ أَنَّهُۥ لَآ إِلَٰهَ إِلَّآ أَنَا۠ فَٱعۡبُدُونِ ﴾ [الأنبياء: ٢٥] .

هـ - في حق عموم المؤمنين والمسلمين :

﴿ ءَامَنَ ٱلرَّسُولُ بِمَآ أُنزِلَ إِلَيْهِ مِن رَّبِّهِۦ وَٱلْمُؤْمِنُونَ كُلٌّ ءَامَنَ بِٱللَّهِ وَمَلَٰٓئِكَتِهِۦ وَكُتُبِهِۦ وَرُسُلِهِۦ ﴾ [البقرة : ٢٨٥] .

ثالثًا : الشواهد من السنة والسيرة النبوية :

يتضح لنا ذلك بجلاء من خلال الرجوع إلى مواقفه - عليه الصلاة والسلام - من المعاندين لدعوة الحق وعدم نيل إغراءاتهم ووعيدهم من إيمانه وثباته على عقيدته ، فقد كان شأنه عليه الصلاة والسلام وشأن المؤمنين معه أن يزدادوا إيمانًا وتمسكًا بالعقيدة كلما ازداد الوعد والوعيد والتهديد ، وصدق فيهم قول الحق سبحانه : ﴿ ٱلَّذِينَ قَالَ لَهُمُ ٱلنَّاسُ إِنَّ ٱلنَّاسَ قَدْ جَمَعُوا۟ لَكُمْ فَٱخْشَوْهُمْ فَزَادَهُمْ إِيمَٰنًا وَقَالُوا۟ حَسْبُنَا ٱللَّهُ وَنِعْمَ ٱلْوَكِيلُ ﴾ [آل عمران : ١٧٣] .

ولقد سبق أن أشرنا إلى موقفه ﷺ من إغراءات وتهديدات القوم له ، وكيف كان لثباته الإيماني وقوة عقيدته أثرها البالغ في استقامة سلوكه مع مقتضيات ذلك الإيمان العميق ، فأبى المساومة على عقيدته ، وقال لعمه أبي طالب : « **والله لو وضعوا الشمس في يميني ، والقمر في يساري ؛ على أن أترك هذا الأمر ، حتى يظهره الله أو أهلك فيه ما تركته** » .

ولا يخفى علينا جميعًا موقفه حين سعى إلى الطائف وموقف سادة ثقيف منه ؛ إذْ أغروا به سفاءهم وعبيدهم ، يؤذونه عليه الصلاة والسلام ، ويسبونه ، ويصيحون به ؛ حتى اجتمع عليه الناس ، فما كان منه عليه الصلاة والسلام إلا أن نادى ربه : « **إن لم يكن بك علي غضب فلا أبالي** » (١) ، ومواقف المصطفى عليه الصلاة والسلام الإيمانية كثيرة ، وكتب السيرة زاخرة بالعديد منها ، وإن كان استوقفني كثيرًا ذلك الموقف النبوي الذي كان فيه المصطفى ﷺ يدعو الناس إلى عبادة الله والإيمان به ، وهم يؤذونه ، حتى ارتفع النهار ، وانتبذ عنه الناس ، فأقبلت عليه ابنته زينب رضي الله عنها تحمل قدحًا ومنديلًا ، وقد بدا نحرها وهي تبكي ، فيتناول منها المصطفى ﷺ القدح فيشرب ثم يتوضأ ، ثم يرفع رأسه إليها ويقول لها : « **يابُنية : خَمِّري عليك نَحرَك ، ولا تخافي**

---

(١) السيرة النبوية لابن هشام ، (٤٨/٢) .

على أبيك غلبة ولا ذلًّا » [١] نعم يا رسول الله ، فنعم الإيمان إيمانك بربك وبدعوتك ، ونعم الثبات على الحق ثباتك يا رسول الله .

ولقد كان لهذا الإيمان القوي الراسخ أبلغ الأثر في نفوس من حوله من المؤمنين ، بل ومن غير المؤمنين بدعوته ، وقد مر بنا موقفه إزاء مساومة قومه له على دعوته ووعدهم ووعيدهم له ، فما كان من هذا الموقف الإيماني من قبَلِ المصطفى ﷺ إلا أن أثر أبلغ الأثر في موقف عمه منه ، فبعد أن كان يقول له : « **يا ابن أخي : إن قومك قد جاؤوني ، فقالوا كذا وكذا ، فأبقِ عليَّ وعلى نفسك ولا تحمِّلني من الأمر ما لا أطيق** » [٢] ، نجد أن أبا طالب نفسه بعد أن سمع مقالة الإيمان الحق يقول للنبي المصطفى ﷺ : « اذهب يا ابن أخي فقل ما أحببت ، فوالله لا أسلمك لشيء أبدًا » [٣] .

ولم يقف أثر الإيمان الصادق للقائد الرسول عند حد عمه أبي طالب ، بل لقد تعداه إلى خصوم عديدين لدعوته ، ولكن أبلغ الأثر لهذا الإيمان إنما وُجِد في نفوس المؤمنين برسالته المتبعين لدعوته ، ونجد في كتب التراث أمثلة وشواهد كثيرة على مبلغ تحمل المؤمنين الأوائل ومدى صبرهم على الإيذاء النفسي والبدني الذي عانوا منه الكثير ، ويكفينا الإشارة هنا إلى تلك النماذج الإيمانية المشرقة ، ومبلغ تأثرهم بإيمان الرسول ، وتأسيهم به عليه الصلاة والسلام ، وفي مقدمة هذا الركب الإيماني المشرق آل ياسر ، فقد لاقوا من العنت وصنوف التنكيل والأهوال ما لاقوا ، والرسول ﷺ لا يملك إلا أن يقول لهم : « **صبرًا آل ياسر ، موعدكم الجنة** » [٤] وصَبَرَ آلُ ياسر حتى قضى « ياسر » نحبه تحت وطأة العذاب والتنكيل ، واستشهدت زوجته « سمية » بطعنة من أبي جهل ، وها هو « بلال » ، وها هي « زنيرة » جارية عمر بن الخطاب ، تلك هي النماذج الرائعة التي أفرزها إيمان القائد الرسول ﷺ في نفوس جماعة الإيمان ، وصدق الحق ؛ إذ يقول في محكم آياته عن هؤلاء الرجال من المؤمنين الذين ساروا على درب الإيمان الذي اختطه لهم الرسول ﷺ : ﴿ مِّنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُوا۟ مَا عَٰهَدُوا۟ ٱللَّهَ عَلَيْهِ ۖ فَمِنْهُم مَّن قَضَىٰ نَحْبَهُۥ وَمِنْهُم مَّن يَنتَظِرُ ۖ وَمَا بَدَّلُوا۟ تَبْدِيلًا ﴾ [الأحزاب : ٢٣] .

---

(١) أسد الغابة في معرفة الصحابة ، القاهرة ، دار الشعب ، (٣٨٤/١) .

(٢ ، ٣) السيرة النبوية لابن هشام ، (٢٤٠/١) .

(٤) المرجع السابق ، (٢٧٩/١) .

وبعد ، فهل بعد هذا بيان ودليل على مبلغ تأثير إيمان القائد في نفوس تابعيه ؛ ومن ثَمَّ يتبين لنا مدى أهمية توافر الإيمان العميق لدى القائد بما يدعو له كمطلب أساسي وضروري ، وكأحد المقومات الأساسية التي تؤهل القائد للقيادة .

وقد يرى البعض بأن هذا المقوم من الأمور الباطنة التي لا يمكن الوقوف عليها ، فكيف إذًا يمكن التعرف عليه ، والاستدلال على وجوده أو عدم وجوده ، فقد يدعي مدعٍ الإيمان بأهداف وقيم ومبادئ مجتمع من المجتمعات - رياءً ونفاقًا - ليصل إلى مآربه في تولي أحد المناصب القيادية بذلك المجتمع ، كما ادعى المنافقون في المدينة الإيمان كذبًا وبهتانًا ؛ ليصلوا إلى مآربهم في الكيد للإسلام والوقيعة بين المسلمين ، وبالرغم من أهمية هذا التحفظ إلا أننا نرى :

أ - أن لكل مقوم حقيقة ، وحقيقة مقوم الإيمان وإن كانت من الأمور والظواهر المعنوية الباطنة إلا أن هذه الحقيقة تجد مظهرها الخارجي في سلوك الإنسان المؤمن ، فموافقة السلوك ومسايرته لمقتضى الإيمان ينم عن جوهر الإيمان ، ونحن نعي أننا قد انتهينا في موضوع سابق من هذه الرسالة [١] إلى أن الاستدلال بالسلوك على حقيقة الظواهر النفسية المعنوية إن هو إلا من قِبَيل الأمور الظنية ، وليس من قبيل الحقائق العلمية ، ولكننا نرى أن الأمر هنا يختلف إزاء وجود أحاديث واردة عن رسول الله ﷺ - الذي لا ينطق عن الهوى والمؤيد بالوحي من قبل ربه - تحدد الدلائل السلوكية للإيمان ، ومن تلك الأحاديث حديثه عليه الصلاة والسلام : « **إذا رأيتم الرجل يعتاد المسجد فاشهدوا له بالإيمان** » [٢] ، خاصةً إذا علمنا أن هذا الحديث يتوافق مع قول الله سبحانه : ﴿ إِنَّمَا يَعْمُرُ مَسَٰجِدَ ٱللَّهِ مَنْ ءَامَنَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْءَاخِرِ ﴾ [التوبة : ١٨] هذا فيما يتعلق بوجود شواهد سلوكية في الإسلام تنم عن حقيقة الإيمان [٣] .

ب - إنه حتى لو سلمنا بصعوبة الوقوف على الظواهر السلوكية الدالة على حقيقة الإيمان ، فإن هذا لا ينفي كون الإيمان واحدًا من المقومات الواجب توافرها في القيادة

(١) الجزء الثاني ، الفصل الرابع ، (ص ١١٩ - ١٣٩) .

(٢) رياض الصالحين للإمام النووي ، باب فضل المشي إلى المساجد ، (ص ٣٧٦ ، ٣٧٧) ، تفسير ابن كثير ، (٣٤٠/٢) .

(٣) كما أن هناك حديث رسول الله ﷺ : « الإيمان ما وقر في القلب وصدقه العمل » ، وفي الحقيقة أننا لا نريد التوسع في هذا الخصوص ؛ لأننا نرى أن استخراج المدلول السلوكي للإيمان وغيره من المقومات المعنوية المشابهة جدير بأن يكون موضع بحث مستقل ؛ حيث إننا لا نناقش هنا ظواهر الإيمان أو الحكم عليه ، فهذه قضية أخرى .

الإدارية الرشيدة في الإسلام .

جـ - أن الفكر الوضعي الإداري بالرغم من الصعوبات التي تعترضه في الوقوف على الظواهر السلوكية الدالة على حقيقة الإيمان ، فإن ذلك لم يمنع هذا الفكر من التأكيد على أهمية الإيمان ، والتأكيد على اعتباره أحد المقومات القيادية الضرورية المطلوب توافرها في القائد الإداري الرشيد [١] .

مما سبق يتأكد لنا أن هذا التحفظ مع وجاهته فإنه لا ينفي كون الإيمان واحدًا من المقومات القيادية المهمة والأساسية في الإسلام ، خاصةً مع توافر تلك الشواهد من النصوص القرآنية والأحاديث الدالة على أهمية توافره لنجاح القائد الإداري الرشيد ، وكذلك على ضوء توافر تلك النصوص الدالة على الظواهر السلوكية للإيمان في الإسلام .

ومع أهمية الإيمان بشكل عام ، إلا أنه يجدر بنا أن نشير إلى خصوصية تأثير الإيمان بعقيدة الإسلام على نفوس المؤمنين المسلمين ؛ حيث نجد شواهد كثيرة في سيرة الصحابة والتابعين على مبلغ الأثر العميق للإيمان في نفوس هؤلاء المسلمين المؤمنين ، فصدق إيمان المسلم كفيل بأن يصوغه صياغة أخرى ، وينشئه نشأة أخرى ، ويرتفع به من درك الحيوانية والجاهلية فكرًا وسلوكًا إلى آفاق السمو الإنساني الرفيع ، نلمس مبلغ مثل هذا التأثير للإيمان بعقيدة الإسلام على الإنسان من تتبع أثر الإيمان على شخصية وسلوك ذلك الصحابي الجليل عمر بن الخطاب ، هذا الصحابي - جبَّار الجاهلية - أبصره رسول الرحمة ذات يوم بالمسجد يبكي بكاء مرًا ، والدموع تنساب بين ثنايا لحيته وتتساقط على صدره ، فيسارع إليه المصطفى عليه الصلاة والسلام متسائلًا : « **ما بك يا ابن الخطاب ؟** » فيجيب عمر قائلًا : « ما بي من شيء يا رسول الله ، ولكني تذكرت أمرًا من أمور الجاهلية ، تذكرت وأنا أئِدُ إحدى بناتي وأحفر لها ، كانت تتعلق برقبتي لتنفض عني التراب ، وأنا أعد لوأدها ، تذكرت ذلك ، فبكيت يا رسول الله [٢] » وحُقَّ لجبار الجاهلية أن يبكي بعد أن صيره الإيمان إنسانًا

---

(١) انظر : - د. محمد محمود عبد القادر ، بيولوجية الإيمان ، القاهرة ، دار الشروق ، (١٩٧١هـ) .
Tead, Ordway, The Art of Leadership, N. Y. : Mcgraw - Hill Book company, Inc, 1935. -
ومما يجدر الإشارة إليه أن هذا المرجع لأخير قد خُصصَ للإيمان أحد مقومات القيادة سبعة فصول كاملة من مجمل فصول الكتاب البالغة ستة عشر فصلًا .

(٢) عطية عبد الرحيم عطية ، الخليفة العادل عمر بن الخطاب ، القاهرة ، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، (١٩٧٢م) ، (ص ١٢٩ ، ١٣٠) .

آخر ، وبعد أن صاغه الإيمان بعقيدة الإسلام صياغة أخرى ، وأنشأه نشأة أخرى ، فالإيمان بالعقيدة الإسلامية الذي يتوّجه الإيمان بالله الواحد لا يعادله في عمق تأثيره في نفوس وأفئدة وفكر وسلوك القادة المؤمنين أي تأثير ، ودون هذا الإيمان وتأثيره يتدانى أي إيمان وأي تأثير .

وأخيرًا ، وعلى ضوء ما سبق ، وفي نطاق موضوع البحث ، فإننا نستطيع القول بأن الإيمان الذي هو يقين أو وثوق أو طمأنينة الإنسان إلى أمر من الأمور - ماديًّا كان أم معنويًّا - واستقرار هذا اليقين في عقل ووجدان الإنسان استقرارًا كاملًا ، بحيث ينعكس هذا على سلوكه وتصرفاته ، ويصبح من أبرز الشواهد الدالة على مدى إيمان الإنسان هو مدى توافق سلوكه مع مقتضى إيمانه [1] ، فهذا الإيمان يعتبر مقومًا من أهم المقومات الذاتية القيادية الإسلامية ، وبدهي أن الإيمان كمقوم قيادي يمتد ليشمل الجوانب الآتية :

أ - الإيمان بقيم وأهداف كلٍّ من : المجتمع ، والمنظمة ، والجماعة أو الوحدة التي يتولى القائد قيادته .

ب - إيمان وثقة القائد في كلٍّ من : رؤسائه ، ومرؤوسيه ، وفي نفسه .

المقوم الذاتي الثاني : العلم :

والعلم معناه ظاهر ، وكمال علم الإنسان أن يحيط علمًا بكل ما ينفعه في دنياه وأخراه ، وأن يحرص على اكتساب المعارف والمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات التي تمكنه من تفهم الحياة من حوله والاستفادة من إمكانياته المادية والبشرية ، واستثمارها وتوجيهها لما فيه خيره وسعادته وخير وسعادة مجتمعه .

والعلم إن كان ضرورة لا غِنى عنها لأي إنسان ، فإنه يمثل ضرورة من ألزم الضروريات لنجاح القائد الإداري ؛ ولتمكينه من ممارسة مسؤولياته القيادية ، نلحظ هذا من متابعة سنة الله ﷻ في خلقه لآدم عليه السلام واستخلافه له في عمارة الأرض ، فقد شاءت حكمة الخالق سبحانه ألا يدع آدم يواجه الحياة على الأرض بغير ما سلاح يعينه على تحقيق المهام والأعباء الملقاة على عاتقه كإنسان مسؤول عن نفسه ، وكخليفة مستخلف من قبل الخالق مسؤول عن عمارة الأرض وصلاحها وصلاح حياته وحياة بنيه

---

(١) سبق أن أشرنا إلى أن القرآن الكريم والسنة النبوية بهما عديد من النصوص التي تشير إلى الدلائل السلوكية الدالة على الإيمان بعقيدة الإسلام ، ويمكن التحاكم إلى هذه النصوص ، والاستضاءة بهديها في تحديد المدلول السلوكي للأوجه المختلفة للإيمان .

وذريته ، فزوده سبحانه بسلاح العلم ؛ حيث تكفل الخالق سبحانه بتعليم آدم عليه السلام الأسماء كلها ، ولقد بلغ من سمو مكانة وفضل هذا العلم أن الأمر بسجود الملائكة لآدم عليه السلام ، جاء بعد أن علَّمه الخالق سبحانه الأسماء كلها ، وعجز الملائكة عن مجاراة آدم عليه السلام في علمه الذي علمه له مولاه ، وفي هذا يقول الحق سبحانه :

﴿ وَعَلَّمَ ءَادَمَ ٱلْأَسْمَآءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى ٱلْمَلَٰٓئِكَةِ فَقَالَ أَنۢبِـُٔونِى بِأَسْمَآءِ هَٰٓؤُلَآءِ إِن كُنتُمْ صَٰدِقِينَ ۝ قَالُوا۟ سُبْحَٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَآ إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَآ ۖ إِنَّكَ أَنتَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْحَكِيمُ ۝ قَالَ يَٰٓـَٔادَمُ أَنۢبِئْهُم بِأَسْمَآئِهِمْ ۖ فَلَمَّآ أَنۢبَأَهُم بِأَسْمَآئِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُل لَّكُمْ إِنِّىٓ أَعْلَمُ غَيْبَ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنتُمْ تَكْتُمُونَ ۝ وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَٰٓئِكَةِ ٱسْجُدُوا۟ لِـَٔادَمَ فَسَجَدُوٓا۟ إِلَّآ إِبْلِيسَ أَبَىٰ وَٱسْتَكْبَرَ وَكَانَ مِنَ ٱلْكَٰفِرِينَ ﴾ [البقرة : ٣١ - ٣٤] .

فالعلم : هو أداة الإنسان ووسيلته لتحقيق أهدافه وغاياته بكفاءة وفاعلية ، فهو يتيح للإنسان الوقوف على حقائق الأشياء والأمور ، وتجنب الانزلاق إلى متاهات الجهل والتردي في مهاوي الذلل ؛ ومن ثَمَّ فهو يتيح للإنسان دوام التقدم والرقي وصلاح أمور دنياه وأخراه ، فإذا كان الإنسان الفرد العادي في نطاق أسرته وعمله لا غنى له عن التزود بالعلم ، فما بال القائد الإداري المسؤول عن قيادة وتوجيه غيره من أفراد جماعته ، لا شك أن مثل هذا الإنسان أشد حاجة من غيره إلى التزود بالعلم .

والتزود بالعلم وتحصيله له وسائل عديدة ، لعل من أيسرها وأخطرها القراءة بنوعيها : قراءة المسطور ، وقراءة المنظور [١] ، وليست العبرة بنوعية القراءة مسطورة أم منظورة ، ولكن العبرة بالقدرة على تحصيل العلم النافع المفيد بغض النظر عمَّا إذا كان هذا التحصيل وسيلته القراءة المنظورة أم المسطورة ، أم أي وسيلة أخرى من وسائل تحصيل العلم ، فالثابت المأثور عن رسول الله ﷺ أنه كان لا يقرأ المسطور ؛ فقد كان أميًّا لا يكتب ، ومع ذلك فقد كان بفطرته قارئًا للمنظور ، وتمكن بتلك الفطرة والقدرة على تفهم وتدبر الأحداث من حوله أن يقف على حقيقة وواقع مجتمعه وبيئته ، ومواضع الزيف وجوانب البطلان فيها ، وراح يداوم على القراءة والتدبر حتى استطاع أن يصل إلى العلم الحق ، ويهتدي لحقيقة الحق ، وما نظن اعتكافه وتفرده في غار حراء

---

(١) فتح الرحمن عمر محمد ، الآيات الكونية في القرآن الكريم ، منهج من مناهج الدعوة الإسلامية ، رسالة دكتوراة ، القاهرة ، كلية أصول الدين ، جامعة الأزهر ، (١٦٧٦٥) ، (ص ١) .

في مكة إلا دربًا من دروب تلك القراءة بحثًا عن الحقيقة .

ويتضح لنا من ذلك أن العلم لا يتنافى مع كون الإنسان أميًا غير قادر على الكتابة ، فالكتابة بالرغم من أننا نقر بأنها قد غدت في العصر الحديث من أهم وأخطر وسائل اكتساب العلم ، إلا أنها مهما تعاظم شأنها إن هي إلا مجرد وسيلة من وسائل تحصيل العلم ، قد تغني عنها وسائل أخرى ، وعلى ذلك فالقدرة على الكتابة ؛ ومن ثَمَّ القدرة على قراءة المسطور ليست في حد ذاتها من المقومات القيادية في الإسلام ، بل العبرة في ذلك بالعلم بغض النظر عن ماهية ونوعية الوسيلة التي اتبِعَت في تحصيله ، فالعبرة بأن يكون القائد الإداري متسلحًا بهذا العلم الذي يكفل له تحقيق المهام الموكولة إليه بكفاءة وفاعلية .

ولقد حرص الإسلام على تأكيد أهمية العلم كمقوم من المقومات الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ، ويتضح لنا ذلك من التحاكم والقياس على هدي القرآن وسنة وتدبير الخبير الحكيم في اختياره لتلك الصفوة التي اختارها الخالق سبحانه لقيادة وتوجيه الإنسانية ، فإذا تحاكمنا إلى ذلك الهدي ؛ نجد أن العلم كان واحدًا من المقومات القيادية الأساسية التي توافرت في هؤلاء القادة العظام من الرسل والأنبياء ، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والسنة النبوية :

أولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - ﴿ وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ [طه: ١١٤] .

ب - ﴿ وَأَنزَلَ ٱللَّهُ عَلَيْكَ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ ۚ وَكَانَ فَضْلُ ٱللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا ﴾ [النساء: ١١٣] .

جـ - ﴿ ٱقْرَأْ بِٱسْمِ رَبِّكَ ٱلَّذِى خَلَقَ ۝ خَلَقَ ٱلْإِنسَٰنَ مِنْ عَلَقٍ ۝ ٱقْرَأْ وَرَبُّكَ ٱلْأَكْرَمُ ۝ ٱلَّذِى عَلَّمَ بِٱلْقَلَمِ ۝ عَلَّمَ ٱلْإِنسَٰنَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾ [العلق: ١ - ٥] .

د - ﴿ وَلَئِنِ ٱتَّبَعْتَ أَهْوَآءَهُم بَعْدَ ٱلَّذِى جَآءَكَ مِنَ ٱلْعِلْمِ ۙ مَا لَكَ مِنَ ٱللَّهِ مِن وَلِىٍّ وَلَا نَصِيرٍ ﴾ [البقرة: ١٢٠] .

ثانيًا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى ﷺ :

أ - في حق عيسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَيُعَلِّمُهُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْحِكْمَةَ وَٱلتَّوْرَىٰةَ وَٱلْإِنجِيلَ ﴾ [آل عمران: ٤٨] .

ب - في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَإِذْ ءَاتَيْنَا مُوسَى ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْفُرْقَانَ ﴾ [البقرة : ٥٣] .

﴿ فَوَجَدَا عَبْدًا مِّنْ عِبَادِنَآ ءَاتَيْنَٰهُ رَحْمَةً مِّنْ عِندِنَا وَعَلَّمْنَٰهُ مِن لَّدُنَّا عِلْمًا ۞ قَالَ لَهُۥ مُوسَىٰ هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَىٰٓ أَن تُعَلِّمَنِ مِمَّا عُلِّمْتَ رُشْدًا ﴾ [الكهف : ٦٥ ، ٦٦] .

جـ - في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَكَذَٰلِكَ نُرِىٓ إِبْرَٰهِيمَ مَلَكُوتَ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضِ وَلِيَكُونَ مِنَ ٱلْمُوقِنِينَ ﴾ [الأنعام : ٧٥] .

﴿ وَإِذْ قَالَ إِبْرَٰهِـۧمُ رَبِّ أَرِنِى كَيْفَ تُحْىِ ٱلْمَوْتَىٰ ۖ قَالَ أَوَلَمْ تُؤْمِن ۖ قَالَ بَلَىٰ وَلَٰكِن لِّيَطْمَئِنَّ قَلْبِى ۖ ﴾ [البقرة : ٢٦٠] .

﴿ يَٰٓأَبَتِ إِنِّى قَدْ جَآءَنِى مِنَ ٱلْعِلْمِ مَا لَمْ يَأْتِكَ فَٱتَّبِعْنِىٓ أَهْدِكَ صِرَٰطًا سَوِيًّا ﴾ [مريم : ٤٣] .

د - في حق نوح عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَأَعْلَمُ مِنَ ٱللَّهِ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴾ [الأعراف : ٦٢] .

و - في حق لوط عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَلُوطًا ءَاتَيْنَٰهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ﴾ [الأنبياء : ٧٤] .

ز - في حق يعقوب عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَإِنَّهُۥ لَذُو عِلْمٍ لِّمَا عَلَّمْنَٰهُ وَلَٰكِنَّ أَكْثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ ﴾ [يوسف : ٦٨] .

﴿ وَأَعْلَمُ مِنَ ٱللَّهِ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴾ [يوسف : ٨٦] .

ح - في حق يوسف عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَكَذَٰلِكَ يَجْتَبِيكَ رَبُّكَ وَيُعَلِّمُكَ مِن تَأْوِيلِ ٱلْأَحَادِيثِ وَيُتِمُّ نِعْمَتَهُۥ عَلَيْكَ ﴾ [يوسف : ٦] .

﴿ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُۥٓ ءَاتَيْنَٰهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ۚ ﴾ [يوسف : ٢٢] .

ط - في حق داود وسليمان عليهما الصلاة والسلام :

﴿ وَلَقَدْ ءَاتَيْنَا دَاوُۥدَ وَسُلَيْمَٰنَ عِلْمًا ۖ وَقَالَا ٱلْحَمْدُ لِلَّهِ ٱلَّذِى فَضَّلَنَا عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾ [النمل : ١٥] .

ي – في حق ذي القرنين ﷺ :

﴿ وَءَاتَيْنَٰهُ مِن كُلِّ شَىْءٍ سَبَبًا ﴾ [الكهف: ٨٤] .

ك – في حق طالوت ﷺ :

﴿ إِنَّ ٱللَّهَ ٱصْطَفَىٰهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُۥ بَسْطَةً فِى ٱلْعِلْمِ وَٱلْجِسْمِ وَٱللَّهُ يُؤْتِى مُلْكَهُۥ مَن يَشَآءُ وَٱللَّهُ وَٰسِعٌ عَلِيمٌ ﴾ [البقرة: ٢٤٧] .

ل – في حق الرسل والأنبياء عليهم جميعًا الصلاة والسلام :

﴿ أُوْلَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ ءَاتَيْنَٰهُمُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْحُكْمَ وَٱلنُّبُوَّةَ ﴾ [الأنعام: ٨٩] .

﴿ فَبَعَثَ ٱللَّهُ ٱلنَّبِيِّۦنَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ وَأَنزَلَ مَعَهُمُ ٱلْكِتَٰبَ ﴾ [البقرة: ٢١٣] .

م – في حق عموم المؤمنين :

﴿ إِنَّمَا يَخْشَى ٱللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ ٱلْعُلَمَٰٓؤُاْ ﴾ [فاطر: ٢٨] .

﴿ يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلْعِلْمَ دَرَجَٰتٍ ﴾ [المجادلة: ١١] .

﴿ نَرْفَعُ دَرَجَٰتٍ مَّن نَّشَآءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِى عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾ [يوسف: ٧٦] .

﴿ وَمَآ أُوتِيتُم مِّنَ ٱلْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾ [الإسراء: ٨٥] .

ثالثًا : الشواهد من سنة وسيرة المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ – قوله عليه الصلاة والسلام : « **من يرد الله به خيرًا يفهمه ، وإنما العلم بالتعلم** » (١) .

ب – قوله عليه الصلاة والسلام : « **من يرد الله به خيرًا يفقهه في الدين** » (٢) .

جـ – قوله عليه الصلاة والسلام : « **من سلك طريقًا يلتمس فيه علمًا سهل الله له طريقًا إلى الجنة** » (٣) .

د – وعن المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **الدنيا ملعونة ملعون ما فيها إلا : ذكر الله تعالى ، وما والاه ، وعالمًا ومتعلمًا** » (٤) .

---

(١) صحيح البخاري ، كتاب العلم ، (٢٤/١) .
(٢) صحيح البخاري ، كتاب العلم ، (٢٤/١) .
(٣) صحيح مسلم ، كتاب العلم .
(٤) رياض الصالحين للإمام النووي ، كتاب العلم ، (ص ٤٥١) ، رواه الترمذي .

هـ - وعن المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **من خرج في طلب العلم فهو في سبيل الله حتى يرجع** » (١) .

و - وعن النبي ﷺ : « **فضل العالم على العابد كفضلي على أدناكم** » (٢) .

ز - وعن المصطفى عليه الصلاة والسلام قال : « **طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة** » (٣) .

ح - وعن المصطفى عليه الصلاة والسلام قال : « **العلماء ورثة الأنبياء** » .

والأحاديث كثيرة في هذا الخصوص في كتب الحديث ، لكننا نكتفي بهذا النذر اليسير منها للدلالة على أهمية العلم في الإسلام كدعامة من دعامات القيادة الإدارية الرشيدة ، فالقائد العالم يصير بفضل علمه أهلًا لخلافة الأنبياء في قيادة البشرية إلى طريق الحق والصواب ، فالعلم الصحيح هو دليل كل قول وعمل نافع في الدنيا والآخرة .

ويجدر بنا أن نشير في هذا الخصوص إلى أنه وإن كانت كافة القوانين الوضعية تحرص على اشتراط الكفاية العلمية لتولي الوظائف الإدارية ، وتنص على وجوب توافر التأهيل العلمي المناسب في المرشح للمنصب الإداري ؛ ليكون أهلًا لتولي مسؤوليات وواجبات ذلك المنصب الإداري - فإن الإسلام قد كان له فضل التأكيد على أهمية العلم ، وشاهدنا ما أشرنا إليه آنفًا من نصوص قرآنية وأحاديث نبوية ، والسنة العملية للمصطفى ﷺ تشهد بذلك ، فقد أمَّر الرسول عثمان بن أبي العاص على ثَقِيف وكان من أحدثهم سنًّا ؛ وذلك لأن عثمان هذا كان أحرصهم على التفقه في الإسلام وتعلم القرآن ، فارتفع به علمه ، وكان أهلًا لكي يتولى القيادة في قومه (٤) ، وصدق الحق ؛ إذ يقول : ﴿ قُلْ هَلْ يَسْتَوِى ٱلَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا۟ ٱلْأَلْبَٰبِ ﴾ [الزمر : ٩] .

ويجدر بنا أن نشير كذلك إلى أن العلم كمقوم من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام يستلزم استمرار التعلم والحرص على مداومة التعليم والتنمية الذاتية ، فالقائد الإداري لا ينبغي أن يكون ذلك الشخص القانع الخامل الغافل عما فيه نفعه ونفع

---

(١) المرجع السابق . (٢) المرجع السابق .

(٣) د. شعبان محمد إسماعيل ، مختصر الإحياء ، القاهرة ، مكتبة نصير ، (١٩٧٥م) ، باب العلم ، (ص ٢٨) ، تحقيق عن كتاب الإحياء لأبي حامد الغزالي .

(٤) السيرة لابن هشام ، إسلام ثقيف ، (١٣٧/٤) .

جماعته ومجتمعه ، العاجز عن ملاحقة التغيرات والتطورات من حوله ، غير القادر على أخذ زمام المبادرة ؛ ومن ثم فإن العلم كمقوم قيادي يستلزم الحرص باستمرار على طلب العلم والاستزادة منه ، وشاهدنا على ذلك قول الحق سبحانه لصفوة القادة وخاتم الأنبياء عليه الصلاة والسلام : ﴿ وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ [طه : ١١٤] [١] .

ومن جماع ما سبق ، وفي نطاق هذا البحث ، يمكن النظر إلى العلم - كمقوم قيادي - على أنه اكتساب ومداومة تنمية القائد للمعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات العامة والخاصة التي تعينه على القيام بمسؤولياته القيادية بكفاءة وفاعلية .

المقوم الذاتي الثالث : الفصاحة والبيان :

الكلام الفصيح : هو الكلام البليغ ، واللسان الفصيح : هو اللسان الطلق [٢] ، والفصاحة : ملكة تعين صاحبها على حسن التعبير عن المقصود في سهولة ويسر [٣] ، والبيان - أو الإيضاح - قريب في معناه من الفصاحة [٤] ، وتعد الفصاحة والقدرة على البيان من أهم المقومات الأساسية المطلوب توافرها لدى الفرد ؛ ليكون أهلًا للقيادة الإدارية ، فمن أهم الواجبات الملقاة على عاتق أي قائد إداري قيامه بإبلاغ الجماعة المسؤول عنها بمضمون رسالة موجهة إليهم من قِبَل سلطة أعلى منه ومنهم ، ثم العمل على تفسير وتوضيح تلك الرسالة وإقناعهم بقبولها ، وحثهم على العمل بمقتضاها ، وتنفيذ ما جاء بها ، ولقد كان للرسول القائد المصطفى ﷺ رسالة أرسله بها العلي القدير ، وكلفه بإبلاغها إلى الناس كافة ، ولعظم أمر رسالته وسموها حُقَّ لفصاحته أن تتعاظم وتتسامى على فصاحة وحسن بيان كل فصيح بليغ ، ومما لا شك فيه أنه على قدر بلاغة القائد وفصاحته وحسن بيانه يكون حظه من النجاح في مهمته ، ولقد قدم لنا المصطفى ﷺ المثل واضحًا على أهمية فصاحة القائد وبلاغته وحسن بيانه ، وأنها تُعَدُّ واحدة من المقومات القيادية والأساسية المطلوب توافرها في الفرد ؛ ليكون أهلًا للقيادة الإدارية الرشيدة ، ويوضح ذلك المعنى قوله ﷺ : « **وإن من البيان لسحرًا** » .

---

(١) والمأثور عن رسول الله ﷺ : « اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد » .

(٢) مختار الصحاح ، باب الفاء ، (ص ٥٠٣) .

(٣) سبل الهدي بالرشاد في سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحي ، مرجع سابق ، (١٢٨/٢) .

(٤) مختار الصحاح ، باب الباء ، (ص ٧٢) .

ولقد انعقد الإجماع من قبل رجال الفكر الإداري في العصر الحديث على أهمية الاتصالات ، وخطورة دور الكلمة ومدى تأثيرها على نجاح القائد الإداري في القيام بدوره ، ولقد أشار القرآن الكريم منذ ما يزيد على أربعة عشر قرنًا من الزمان إلى خطورة الكلمة ومدى تأثيرها ، وضرب لنا المثل على ذلك في قوله سبحانه :

﴿ أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ ٱللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِى ٱلسَّمَآءِ ۝ تُؤْتِىٓ أُكُلَهَا كُلَّ حِينٍۭ بِإِذْنِ رَبِّهَا ۗ وَيَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ ۝ وَمَثَلُ كَلِمَةٍ خَبِيثَةٍ كَشَجَرَةٍ خَبِيثَةٍ ٱجْتُثَّتْ مِن فَوْقِ ٱلْأَرْضِ مَا لَهَا مِن قَرَارٍ ﴾ [إبراهيم : ٢٤ - ٢٦] .

وعلى ضوء ما سبق يتبين لنا مدى أهمية الفصاحة والبيان كمقوم من المقومات الأساسية المطلوب توافرها في القائد الإداري ؛ حتى يستطيع القيام بالمهام الملقاة على عاتقه خير قيام ، ولقد كان هذا المقوم واحدًا من المقومات الأساسية التي توافرت في هؤلاء الصفوة الممتازة من القادة التي أرسلها الله برسالاته إلى خلقه وعباده ، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية :

أولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - ﴿ وَمَآ أَنزَلْنَا عَلَيْكَ ٱلْكِتَٰبَ إِلَّا لِتُبَيِّنَ لَهُمُ ﴾ [النحل : ٦٤] .

ب - ﴿ فَٱعْلَمُوٓا۟ أَنَّمَا عَلَىٰ رَسُولِنَا ٱلْبَلَٰغُ ٱلْمُبِينُ ﴾ [المائدة : ٩٢] .

جـ - ﴿ وَقُرْءَانًا فَرَقْنَٰهُ لِتَقْرَأَهُۥ عَلَى ٱلنَّاسِ عَلَىٰ مُكْثٍ ﴾ [الإسراء : ١٠٦] .

د - ﴿ وَقَدْ جَآءَهُمْ رَسُولٌ مُّبِينٌ ﴾ [الدخان : ١٣] .

هـ - ﴿ وَأَنزَلْنَآ إِلَيْكَ ٱلذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ ﴾ [النحل : ٤٤] .

و - ﴿ وَلَوْ نَزَّلْنَٰهُ عَلَىٰ بَعْضِ ٱلْأَعْجَمِينَ ۝ فَقَرَأَهُۥ عَلَيْهِم مَّا كَانُوا۟ بِهِۦ مُؤْمِنِينَ ﴾ [الشعراء : ١٩٨ ، ١٩٩] .

ثانيًا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - في حق عيسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ قَالُوا۟ كَيْفَ نُكَلِّمُ مَن كَانَ فِى ٱلْمَهْدِ صَبِيًّا ۝ قَالَ إِنِّى عَبْدُ ٱللَّهِ ءَاتَىٰنِىَ ٱلْكِتَٰبَ وَجَعَلَنِى نَبِيًّا ۝ وَجَعَلَنِى مُبَارَكًا أَيْنَ مَا كُنتُ وَأَوْصَٰنِى بِٱلصَّلَوٰةِ وَٱلزَّكَوٰةِ مَا دُمْتُ حَيًّا ﴾ [مريم : ٢٩ - ٣١] .

ب – في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ أَلَمْ تَرَ إِلَى ٱلَّذِى حَآجَّ إِبْرَٰهِـۧمَ فِى رَبِّهِۦٓ أَنْ ءَاتَىٰهُ ٱللَّهُ ٱلْمُلْكَ إِذْ قَالَ إِبْرَٰهِـۧمُ رَبِّىَ ٱلَّذِى يُحْىِۦ وَيُمِيتُ قَالَ أَنَا۠ أُحْىِۦ وَأُمِيتُ ۖ قَالَ إِبْرَٰهِـۧمُ فَإِنَّ ٱللَّهَ يَأْتِى بِٱلشَّمْسِ مِنَ ٱلْمَشْرِقِ فَأْتِ بِهَا مِنَ ٱلْمَغْرِبِ فَبُهِتَ ٱلَّذِى كَفَرَ ۗ وَٱللَّهُ لَا يَهْدِى ٱلْقَوْمَ ٱلظَّـٰلِمِينَ ﴾ [البقرة : ٢٥٨] .

جـ – في حق نوح عليه الصلاة والسلام :

﴿ إِنِّى لَكُمْ نَذِيرٌ مُّبِينٌ ﴾ [هود : ٢٥] .

﴿ إِنْ أَنَا۠ إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ ﴾ [الشعراء : ١١٥] .

د – في حق عموم الرسل عليهم الصلاة والسلام :

﴿ فَهَلْ عَلَى ٱلرُّسُلِ إِلَّا ٱلْبَلَـٰغُ ٱلْمُبِينُ ﴾ [النحل : ٣٥] .

﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَا مِن رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانِ قَوْمِهِۦ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ ۖ ﴾ [إبراهيم : ٤] .

ثالثًا : الشواهد من السنة النبوية :

١ – قال رسول الله عليه الصلاة والسلام : « **أنا أعربكم ، أنا من قريش ، ولساني لسان بني سعد بن بكر** » (١) .

٢ – وروي أن أبا بكر ﷺ قال : يا رسول الله ، لقد طفت في العرب وسمعت (فصاحتهم) فما سمعت أفصح منك فقال : « **أدبني ربي ، ونشأت في بني سعد ابن بكر** » (٢) .

٣ – قال علي ﷺ – وقد سمع النبي ﷺ يخاطب وفد بني نهد – : يا رسول الله ، نحن بنو أب واحد ونراك تكلم وفود العرب بما لا نفهم أكثره ، فقال النبي : « **أدبني ربي ، وربيت في بني سعد** » (٣) .

٤ – وروي أن الصحابة قالوا للنبي عليه الصلاة والسلام : ما رأينا الذي هو أفصح منك ، فقال المصطفى ﷺ : « **وما يمنعني ، وإنما أُنزِل القرآن بلسان عربي مبين ، وإني من قريش ، ونشأت في بني سعد بن بكر** » (٤) .

---

(١) سبل الهدي والرشاد في سيرة خير العباد ، مرجع سابق ، (١٣٦/٢) ، نقلًا : عن السيوطي في الخصائص .
(٢) سبل الهدي والرشاد في سيرة خير العباد ، مرجع سابق ، (١٣٦/٢) ، رواه ابن عساكر .
(٣) سبل الهدي والرشاد في سيرة خير العباد ، مرجع سابق ، (١٢٩/٢) .
(٤) سبل الهدي والرشاد في سيرة خير العباد ، مرجع سابق ، (١٥٣/٢) .

٥ - قال المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **إنما بعثت فاتحًا وخاتمًا ، وأعطيت جوامع الكلم وفواتحه** » (١) .

٦ - قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **أمرت أن أخاطب الناس على قدر عقولهم** » (٢) .

ومن تلك النصوص القرآنية والشواهد من الأحاديث النبوية يتأكد لنا أن الفصاحة والبيان تُعدُّ واحدًا من المقومات الأساسية التي توافرت في تلك الصفوة من القادة العظام من رسل الله عليهم الصلاة والسلام ، ومن بينهم المصطفى عليه الصلاة والسلام ، الذي تنقل لنا كتب السيرة والتراث عنه الكثير والكثير من الشوهد الدالة على عذوبة حديثه وسحر بيانه ونصاعة حجته وقوة منطقه ، ولكنا نكتفي بهذا القدر من الأحاديث النبوية على ضوء ما سبقها من نصوص قرآنية .

ولقد يتحفظ البعض على الفصاحة والبيان كمقوم أساسي من المقومات المؤهلة للقيادة الإدارية في الإسلام بتلك الآية التي وردت في القرآن الكريم في حق موسى عليه الصلاة والسلام ، والتي يقول فيها الحق سبحانه على لسان موسى عليه الصلاة والسلام : ﴿ وَأَخِي هَـٰرُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسِلْهُ مَعِيَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِيٓ إِنِّيٓ أَخَافُ أَن يُكَذِّبُونِ ﴾ [القصص : ٣٤] .

ونحن نرى أن في نفس تلك الآية دليل قوي وحجة ظاهرة على مدى أهمية الفصاحة والقدرة على البيان ، وأنهما يمثلان مقومًا أساسيًا من مقومات نجاح القائد ، حيث جاء طلب موسى عليه الصلاة والسلام - بأن يشد الحق من أزره ويعضده بأخيه الذي هو أفصح منه لسانًا - دليلًا على مدى لزوم الفصاحة والبيان لنجاح الرسول القائد في رسالته ، كما أن في استجابة الحق سبحانه لرجاء موسى عليه السلام دليلًا آخر على مدى أهمية وضرورة الفصاحة والبيان ، فقد أجابه سبحانه بقوله : ﴿ سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ ﴾ [القصص : ٣٥] ، ومن هنا كانت فصاحة هارون عليه الصلاة والسلام ردءًا لموسى عليه الصلاة والسلام وعونًا له على القيام بتبليغ الرسالة .

ولعلنا نلحظ من ذلك الموقف وتلك الآيات أنه يجوز للقائد - عند الضرورة - أن

(١) سبل الهدي والرشاد في سيرة خير العباد ، مرجع سابق ، (٦١٠/١) .

(٢) سبل الهدي والرشاد في سيرة خير العباد ، مرجع سابق ، (١٢٩/٢) .

يستكمل النقص الذي لديه في ملكة من الملكات أو قدرة من القدرات أو مقوم من المقومات عن طريق الاستعانة بالأعوان أو المستشارين أو المساعدين الأكفاء المخلصين .

ومن ذلك يتبين لنا أن الفصاحة والقدرة على البيان في الإسلام تعد من المقومات الأساسية التي لا غنى عن توافرها في القائد الإداري ؛ حتى تتكامل لديه مقومات الأهلية للقيادة الإدارية الرشيدة .

المقوم الذاتي الرابع : الخُلُق الحسن :

الخُلُق لغةً : يعني السَّجِية ، والخِلْقَة تعني : الفِطْرة [١] ، وعلى ذلك يكون المراد بحسن الخلق هو : حسن السجية التي هي من الفطرة [٢] ، ويرى الإمام البيهقي أن الخُلُق الحسن يشمل [٣] :

أ - كظم الغيظ . ب - لين الجانب .

جـ - التواضع .

ويضيف الإمام البيهقي في كتابه شعب الإيمان أن حسن الخُلُق يعني [٤] : سلامة نفس المرء نحو الأرفق الأحمد من الأفعال ، فيما بينه وبين الله ، وفيما بينه وبين الناس ، وأنها سجية متأصلة في النفس لا تتغير بتغير أحوال المرء أو بتغير أحوال الناس مع المرء ، فهو على حسن خلقه وإن أساء الناس إليه أو أساءوا إلى غيره ، وهو مع ربه يقبل على الطاعات راضيًا مختارًا منشرح الصدر ، وينتهي عن المحرمات ، وهو كذلك أيضًا .

ويرى الإمام البيهقي أن حسن الخلق ، وإن كان سجية فإنه ينمى بالاكتساب ، فذو الرأي يزداد بمجالسة أولي الأحلام والنُّهَى رأيًا ، وإن العالم ليزداد بمخالطة العلماء علمًا ، وكذلك الصالح والعاقل بمجالسة الصلحاء والعقلاء ؛ ومن ثم فإن ذا الخلق الحسن يزداد حسن خلقه بمجالسه ذوي الأخلاق الحسنة [٥] .

ولقد شب رسول الله عليه الصلاة والسلام مفطورًا على حسن الخلق ، مكلوءًا

---

(١) مختار الصحاح ، مرجع سابق ، باب الخاء ، (ص ١٨٧) .
(٢) المرجع السابق ، (ص ٢٨٧) .
(٣) أبو جعفر عمر القزويني ، مختصر شعب الإيمان للبيهقي ، مرجع سابق ، (ص ١٩٦ ، ١٩٧) .
(٤) المرجع السابق ، (ص ٢٠٠ - ٢٠٢) .
(٥) المرجع السابق ، (ص ٢٠٢) .

بحفظ اللّٰه ورعايته له في الصغر ، وما إن بلغ مبلغ الرجال حتى كان أفضل قومه مروءةً ، وأحسنهم خلقًا ، وأحسنهم جوارًا ، وأعظمهم حلمًا ، وأصدقهم حديثًا ، وأعظمهم أمانةً ، وأبعدهم عن الفُحش والأخلاق السيئة التي تدنس الرجال ؛ حتى سُمِّي في قومه بالأمين : لما جمع اللّٰه فيه من الأمور الصالحة ، حتى من قبل بعثته ﷺ (١) ، وكل ذلك حق ، فحسن الخلق يجب أن يكون وعاءً لكل خير ، ويجب أن يكون سابقًا لكل تشريف ، وإذا كان المرء بفطرته يستنكف سوء الخلق من عامة الناس من حوله ، فإنه لأشد استنكافًا ومقتًا لذلك المرء الذي يقبل على القيادة ، وليس له نصيب من الخلق الحسن ؛ فالقائد قدوة وأُسوة ، والناس على دين ملوكهم ، فأي قدوة وأسوة فيمن ساء خُلُقه ، وفحش قوله وفعله ؟ ولا شك أن الحاجة إلى حسن الخلق تتزايد وتتعاظم كلما اتسع نطاق ولاية القائد ؛ ومن هنا يتبين لنا مدى عظم أخلاق المصطفى عليه الصلاة والسلام الذي أرسله اللّٰه للناس كافة ورحمة للعالمين ، وصدق الحق ؛ إذ يقول في محكم التنزيل : ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾ [القلم : ٤] .

ولعلنا نلحظ أمرين من تلك الآية الكريمة :

الأمر الأول : عِظَم خُلُق رسول اللّٰه ﷺ ، فخلقه فوق الخلق العظيم ، فعلى من العلو ، والعلو يعني : الفوقية والشرف والسمو (٢) .

الأمر الثاني : أن هذا العلو والسمو الأخلاقي كان فطرة متأصلة في المصطفى عليه الصلاة والسلام الذي اختاره العلي القدير عن علم ؛ فاللّٰه أعلم حيث يجعل رسالته ، فتلك الآية الكريمة كانت من بين أوائل ما نزل من آيات الحق ، وقد جاءت لتؤكد وتقرر حقيقة الخلق العظيم الذي كان عليه المصطفى ﷺ ، وكيف أن هذا الخلق كان هو الوعاء الأمين المؤتمن على الرسالة الخاتمة للناس أجمعين .

ومن هنا يتأكد لنا كيف كان هذا الخلق العظيم واحدًا من أهم الدعائم والمقومات الأساسية التي جعلت المصطفى عليه الصلاة والسلام أهلًا لقيادة الإنسانية ، ولتلقي رسالة الرحمة والنور للعالمين ، وأن تكون ريادته وقيادته نموذجًا يحتذى به إلى قيام الساعة .

وعلى ضوء ما سبق يتضح لنا أن الخلق الحسن يعتبر دعامة ومقومًا من المقومات

---

(١) السيرة النبوية لابن هشام ، (١٦٧/١) .

(٢) مختار الصحاح ، باب العين ، (ص ٤٥٢) .

الأساسية التي تؤهل الإنسان للقيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام ، ويتأكد لنا ذلك من تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية :

أولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - ﴿ وَمَآ أَنَآ مِنَ ٱلْمُتَكَلِّفِينَ ﴾ [ص: ٨٦] .

ب - ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾ [القلم: ٤] .

جـ - ﴿ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ ﴾ [آل عمران: ١٥٩] .

د - ﴿ وَمَآ أَنتَ عَلَيْهِم بِجَبَّارٍ ﴾ [ق: ٤٥] .

هـ - ﴿ لَقَدْ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِٱلْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴾ [التوبة: ١٢٨] .

ثانيًا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ أَنْ أَدُّوٓاْ إِلَىَّ عِبَادَ ٱللَّهِ ۖ إِنِّى لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ ﴾ [الدخان: ١٨] .

﴿ قَالَتْ إِحْدَىٰهُمَا يَـٰٓأَبَتِ ٱسْتَـْٔجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ﴾ [القصص: ٢٦] .

ب - في حق موسى وهارون عليهما الصلاة والسلام :

﴿ إِنَّا كَذَٰلِكَ نَجْزِى ٱلْمُحْسِنِينَ ۝ إِنَّهُمَا مِنْ عِبَادِنَا ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾ [الصافات: ١٢١ ، ١٢٢] .

جـ - في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَلَقَدِ ٱصْطَفَيْنَـٰهُ فِى ٱلدُّنْيَا ۖ وَإِنَّهُۥ فِى ٱلْـَٔاخِرَةِ لَمِنَ ٱلصَّـٰلِحِينَ ﴾ [البقرة: ١٣٠] .

﴿ إِنَّ إِبْرَٰهِيمَ لَحَلِيمٌ أَوَّٰهٌ مُّنِيبٌ ﴾ [هود: ٧٥] .

د - في حق يحيى عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَحَنَانًا مِّن لَّدُنَّا وَزَكَوٰةً ۖ وَكَانَ تَقِيًّا ۝ وَبَرًّۢا بِوَٰلِدَيْهِ وَلَمْ يَكُن جَبَّارًا عَصِيًّا ﴾ [مريم: ١٣ ، ١٤] .

هـ – في حق عموم الأنبياء عليهم الصلاة والسلام :

﴿ ٱللَّهُ أَعۡلَمُ حَيۡثُ يَجۡعَلُ رِسَالَتَهُۥ ﴾ [الأنعام : ١٢٤] .

﴿ أُوْلَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ هَدَى ٱللَّهُۖ فَبِهُدَىٰهُمُ ٱقۡتَدِهۡۗ ﴾ [الأنعام : ٩٠] .

ثالثًا : الشواهد من السيرة النبوية :

أ – قوله عليه الصلاة والسلام : « **إنما بُعِثْتُ لأتمم صالح الأخلاق** » (١) .

ب – وقوله عليه الصلاة والسلام : « **أدبني ربي فأحسن تأديبي** » (٢) .

جـ – وعن عائشة رضي الله عنها قالت : « ما خيِّر رسول اللَّه بين أمرين قط إلا أخذ أيسرهما مالم يكن إثمًا ، فإن كان إثمًا كان أبعد الناس عنه ، وما انتقم رسول اللَّه لنفسه في شيء قط إلا أن تنتهك حرمة اللَّه فينتقم بها للَّه » (٣) .

د – وعن أنس رضي الله عنه قال : « **لم يكن رسول اللَّه فاحشًا ولا لعَّانًا ولا سبَّابًا** » (٤) .

هـ – سُئِلَت عائشة رضوان اللَّه عليها عن خلق النبي عليه الصلاة والسلام ، فقالت : « كان خُلُقه القرآن » (٥) .

و – وعن أنس رضي الله عنه قال : « خدمت النبي ﷺ عشر سنين فما قال لي أف ، ولا لم صنعت ، ولا ألا صنعت » (٦) .

ز – وسُئِلَت عائشة : ما كان يصنع النبي في أهله ؟ قالت : « كان في مهنة أهله ، فإذا حضرت الصلاة قام إلى الصلاة » (٧) .

وعلى ضوء تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية ؛ يتأكد لنا مدى أهمية الخلق الحسن كمقوم من أهم المقومات الأساسية المطلوب توافرها في القائد الإداري ؛ ليكون

---

(١) تفسير ابن كثير ، (٤٠٣/٤) ، رواه أبو هريرة .

(٢) د. عبد العزيز عزام ، محمد الرسول الأعظم ، القاهرة ، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، (١٩٧٤م) ، (ص ٩٥) .

(٣) صحيح البخاري ، كتاب الأدب ، (٦٩/٤) .

(٤) صحيح البخاري ، كتاب الأدب ، (٥٧/٤) .

(٥) تفسير ابن كثير ، (٤٠٢/٤) ، رواه أحمد .

(٦) صحيح البخاري ، كتاب الأدب ، (٥٦/٤) .

(٧) المرجع السابق .

أهلًا للقيادة في الإسلام .

ومما سبق ، وعلى ضوء تلك النصوص والأحاديث ، فإننا نستطيع أن نخْلُص إلى أن الخلق الحسن كمقوم قيادي ، إنما يعني : عدم الفُحْش في القول أو الفعل في تعامل القائد مع الآخرين ، وخاصةً مع مرؤوسيه ، وإنه يشمل كظم الغيظ ولين الجانب والتواضع .

المقوم الذاتي الخامس : الانتماء :

الانتماء : هو الانتساب ، والانتساب : إنما يكون للأصول أو الجذور أو المنبت ، ومن ذلك انتساب المرء لأبيه ولأسرته ولجماعته ولقومه ولمجتمعه الصغير والمجتمع الإنساني الكبير ، وذلك المعنى يتفق تمامًا مع الانتماء كأحد المقومات الأساسية التي تؤهل المرء لقيادة أي جماعة من الجماعات ، والفطرة السليمة تأخذ بذلك وتقره ؛ فمناط قيادة الأسرة في أي مجتمع من المجتمعات الإنسانية إلى الأب الذي يمثل قمة الانتماء ، فإليه تنتمي الفروع ؛ ومن ثم فإنها تلقي إليه زمام قيادتها راضية آمنة مطمئنة واثقة من حرصه عليها وعلى تحقيق كل ما فيه خيرها ، وهذا الأب ذاته ينتمي إلى أصول وجذور لا يملك في مواجهتها إلا أن يلقي إليها بزمام قيادته آمنًا راضيًا واثقًا في حرصها عليه وعلى كل ما فيه خيره ومصلحته ومصلحة أبنائه وفروعه ، ولقد قنن الدين الإسلامي – دين الفطرة السليمة – هذا الوضع ؛ حيث جعلت الشريعة الإسلامية الولاية على الأبناء للأب ، وفي غياب الأب جعلت الولاية للجد من الأب ، ومما لا شك فيه أن الانتماء هو السبب الأساسي والرئيسي الذي يجعل هؤلاء الفروع يلقون بزمام قيادتهم إلى الأصل راضين مطمئنين ، وهو السبب الأساسي والرئيسي الذي يجعل هذا الأصل يتحمل تبعات القيادة ، باذلًا الجهد في رعاية مصالح أسرته وجماعته وتحقيق كل ما فيه الخير لها ولأفرادها .

لهذه الأسباب ولغيرها كان انتماء المرء إلى جماعة من الجماعات يعد واحدًا من المقومات الإسلامية الأساسية الواجب توافرها في الفرد ؛ ليكون أهلًا لقيادة أي جماعة من الجماعات ، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية :

أولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ – ﴿ لَقَدْ مَنَّ ٱللَّهُ عَلَى ٱلْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ ﴾ [آل عمران : ١٦٤] .

ب – ﴿ لَقَدْ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ

عَلَيْكُم بِٱلْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴾ [التوبة : ١٢٨] .

جـ - ﴿ هُوَ ٱلَّذِى بَعَثَ فِى ٱلْأُمِّيِّـۧنَ رَسُولًا مِّنْهُمْ ﴾ [الجمعة : ٢] .

د - ﴿ أَمْ لَمْ يَعْرِفُواْ رَسُولَهُمْ فَهُمْ لَهُۥ مُنكِرُونَ ﴾ [المؤمنون : ٦٩] .

هـ - ﴿ أَكَانَ لِلنَّاسِ عَجَبًا أَنْ أَوْحَيْنَآ إِلَىٰ رَجُلٍ مِّنْهُمْ ﴾ [يونس : ٢] .

ثانيًا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - في حق نوح عليه الصلاة والسلام :

﴿ لَقَدْ أَرْسَلْنَا نُوحًا إِلَىٰ قَوْمِهِۦ ﴾ [الأعراف : ٥٩] .

﴿ أَوَعَجِبْتُمْ أَن جَآءَكُمْ ذِكْرٌ مِّن رَّبِّكُمْ عَلَىٰ رَجُلٍ مِّنكُمْ لِيُنذِرَكُمْ ﴾ [الأعراف : ٦٣] .

﴿ إِذْ قَالَ لَهُمْ أَخُوهُمْ نُوحٌ أَلَا تَتَّقُونَ ﴾ [الشعراء : ١٠٦] .

ب - في حق هود عليه الصلاة والسلام :

﴿ أَوَعَجِبْتُمْ أَن جَآءَكُمْ ذِكْرٌ مِّن رَّبِّكُمْ عَلَىٰ رَجُلٍ مِّنكُمْ ﴾ [الأعراف : ٦٣] .

﴿ وَإِلَىٰ عَادٍ أَخَاهُمْ هُودًا قَالَ يَٰقَوْمِ ٱعْبُدُواْ ٱللَّهَ ﴾ [هود : ٥٠] .

جـ - في حق صالح عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَإِلَىٰ ثَمُودَ أَخَاهُمْ صَٰلِحًا قَالَ يَٰقَوْمِ ٱعْبُدُواْ ٱللَّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَٰهٍ غَيْرُهُۥ ﴾ [الأعراف : ٧٣] .

﴿ وَلَقَدْ أَرْسَلْنَآ إِلَىٰ ثَمُودَ أَخَاهُمْ صَٰلِحًا ﴾ [النمل : ٤٥] .

د - في حق شعيب عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَإِلَىٰ مَدْيَنَ أَخَاهُمْ شُعَيْبًا قَالَ يَٰقَوْمِ ٱعْبُدُواْ ٱللَّهَ ﴾ [الأعراف : ٨٥] .

هـ - في حق عموم الأنبياء عليهم الصلاة والسلام :

﴿ يَٰبَنِىٓ ءَادَمَ إِمَّا يَأْتِيَنَّكُمْ رُسُلٌ مِّنكُمْ يَقُصُّونَ عَلَيْكُمْ ءَايَٰتِى فَمَنِ ٱتَّقَىٰ وَأَصْلَحَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ ﴾ [الأعراف : ٣٥] .

﴿ يَٰمَعْشَرَ ٱلْجِنِّ وَٱلْإِنسِ أَلَمْ يَأْتِكُمْ رُسُلٌ مِّنكُمْ ﴾ [الأنعام : ١٣٠] .

﴿ وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا مِن قَبْلِكَ رُسُلًا إِلَىٰ قَوْمِهِمْ ﴾ [الروم : ٤٧] .

﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَا مِن قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُّوحِىٓ إِلَيْهِم مِّنْ أَهْلِ ٱلْقُرَىٰٓ ﴾ [يوسف : ١٠٩] .

﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَا مِن رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانِ قَوْمِهِۦ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ ﴾ [إبراهيم: ٤] .

و – في حق عموم المؤمنين :

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلْأَمْرِ مِنكُمْ ﴾ [النساء: ٥٩] .

ثالثًا : الشواهد من السيرة النبوية :

أ – قوله عليه الصلاة والسلام : « أنا أعرب العرب ، ولدت في قريش ، ونشأت في بني سعد » [(١)] .

ب – قوله المصطفى عليه الصلاة والسلام : **« أنا أعربكم ، أنا من قريش ، ولساني لسان بني سعد بن بكر »** [(٢)] .

ويتبين لنا من تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية مدى أهمية الانتماء ، وأنه يعد واحدًا من المقومات القيادية الأساسية التي توافرت في تلك الصفوة التي اختارها اللّٰه على علم وحكمة لقيادة الإنسانية إلى ما فيه خيرها وسعادتها ، وفي مقدمة هؤلاء الصفوة من القادة العِظَام المصطفى عليه الصلاة والسلام .

والمقصود بالانتماء هنا – كمقوم من المقومات الأساسية للقيادة – ليس هو الانتماء العرقي أو العصبي أو الجنسي فحسب ، بل المقصود به الانتماء في شموله بكل أبعاده وجوانبه الذي يمتد ليشمل – بالإضافة إلى الانتماء العرقي – الجوانب التالية :

أ – الانتماء اللغوي .

ب – الانتماء السلوكي والاجتماعي والحضاري .

جـ – الانتماء الوجداني أو العاطفي .

د – الانتماء الفكري والعقائدي .

ويثري الانتماء ويقويه استمرار التوحد الزماني والمكاني بين القائد وجماعته واستمرار التفاعل بينهما .

وفي الإسلام نجد اهتمامًا كبيرًا بالانتماء الفكري والعقائدي القائم على الإيمان باللّٰه

(١ ، ٢) سبيل الهدي والرشاد في سيرة خير العباد ، مرجع سابق (١٣٦/٢) نقلًا عن : السيوطي في الخصائص .

وبرسوله وبكتابه ، فدون ذلك الانتماء يتدانى ما عداه من انتماءات وتلحظ ذلك واضحًا جليًا من خلال موقف نوح عليه الصلاة والسلام مع ابنه ، حيث يقول الله سبحانه في كتابه العزيز : ﴿ وَنَادَىٰ نُوحٌ رَّبَّهُۥ فَقَالَ رَبِّ إِنَّ ٱبْنِى مِنْ أَهْلِى وَإِنَّ وَعْدَكَ ٱلْحَقُّ وَأَنتَ أَحْكَمُ ٱلْحَٰكِمِينَ ۝ قَالَ يَٰنُوحُ إِنَّهُۥ لَيْسَ مِنْ أَهْلِكَ ۖ إِنَّهُۥ عَمَلٌ غَيْرُ صَٰلِحٍ ﴾ [هود : ٤٥ ، ٤٦] .

وهكذا تتضح لنا الحقيقة ، فالانتماء الحقيقي هو الانتماء الذي يستند إلى الإيمان الصحيح والعقيدة السليمة ، ونلحظ هذه الحقيقة في آية أخرى توضح لنا حقيقة انتماء المنافقين والكافرين ، بالرغم من كل انتماءاتهم العرقية والعصبية ، وبالرغم من كل الأيمان التي أقسموا بها ، تأتي آيات الله لتوضح لنا هوية انتماءاتهم ، تقول : ﴿ وَيَحْلِفُونَ بِٱللَّهِ إِنَّهُمْ لَمِنكُمْ وَمَا هُم مِّنكُمْ وَلَٰكِنَّهُمْ قَوْمٌ يَفْرَقُونَ ﴾ [التوبة : ٥٦] [١] .

ومع ذلك فيجب أن نوضح أن كمال الانتماء هو في اشتماله على كافة جوانب الانتماءات الأخرى ، فمما لا شك فيه أن الانتماء الإيماني والعقائدي يقوى ويزداد بالانتماءات العرقية والاجتماعية والعاطفية والوجدانية ، ولنا أُسوة في ذلك في المصطفى عليه الصلاة والسلام ؛ حيث كان من أبرز مقاصده في الزواج هو تقوية أواصر الانتماء العقائدي والإيماني الذي ربط بينه وبين كل من أبي بكر وعمر ﵄ ، وكذلك جعل الانتماء العرقي وصلات النسب وسيلة لجذب أقوام وحثهم على الإيمان ، وإلى هذه الحقيقة أشار الأستاذ محمد حسين هيكل في كتابه : « حياة محمد عليه الصلاة والسلام » .

ولا شك أن الانتماء كأحد مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام له أهميته وضرورته ؛ حيث إن هذا الانتماء يجعل الجماعة أكثر تقبلًا للقائد ولقيادته ، ويجعل القائد أكثر قدرة على القيادة ؛ فالقائد المنتمي أكثر تفهمًا لمشاعر جماعته ، وأكثر تقديرًا وتفهمًا لتقاليدها ولعرفها السائد ، وأكثر قدرة على تفهم وتحليل نمط تفكير هؤلاء الأفراد ؛ ومن ثم فهو أقدر من غيره على التعامل معهم ، وهو كذلك أكثر من غيره رحمة بهم وصبرًا عليهم ؛

---

(١) من الشواهد على ذلك أيضًا موقف الرسول من سلمان الفارسي ، ذلك الصحابي الجليل ، الذي قال عنه الرسول عليه الصلاة والسلام : « سلمان منا آل البيت » ، فهو منهم بإيمانه وعقيدته وفكره وإسلامه وسلوكه ، وإن كان فارسيًا وآل البيت من قريش ، عبد الرحمن الشرقاوي ، محمد رسول الحرية ، القاهرة ، دار الشعب ، (١٩٦٢م) ، (ص ٢٨٦) .

لأنه بضعة منهم ، وهم كذلك بضعة منه ، ويجعل هؤلاء الأفراد بدورهم أكثر إقبالًا على التعاطف معه والسماع لأفكاره والاهتمام بها والاستعداد لتقبلها .

ولعلنا بذلك نكون قد حسمنا ذلك الجدل الثائر في الفكر الإداري المعاصر حول المفاضلة بين اختيار القيادات الإدارية من داخل الجماعة أو من خارجها ، بعد أن تبين لنا أن الانتماء يعد واحدًا من أهم مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام التي تُكسِب المرء الأهلية لقيادة الجماعة التي ينتمي إليها .

ويجدر بنا أن نشير إلى أن هناك اتجاهًا غالبًا الآن نحو تفضيل الاختيار من داخل الجماعة [1] .

وأخيرًا فإننا نود أن نشير إلى أن انتماء القائد إلى جماعته يكفي فيه الوسطية والتوسط ، فليس لزامًا أن يكون أفضلهم وأميزهم في كل شيء ؛ بل إن هذا التميز قد يحسب على القائد ، وليس له في بعض الحالات إن لم يعالج أمره بالعقل والحكمة .

فالوسطية أو التوسط تتيح للقائد القدرة على الاتصال بالغالبية العظمى من أفراد جماعته ، وفي ذات الوقت تجعله قادرًا على التعامل مع من هم دونه ومن هم يفضلونه في صفة من الصفات أو في قدرة من القدرات أو في ملكة من الملكات ، ولقد كان المصطفى ﷺ - على سبيل المثال - من ناحية الانتماء الاجتماعي من أوسط القوم ؛ومن ثم فقد أتاحت له تلك الوسطية أن يكون قريبًا من فقرائهم ، وأن يكون في ذات الوقت غير بعيد عن فكر واهتمامات أغنيائهم ، فعايش هؤلاء وهؤلاء ، فدان له الانتماء ، ودانت له القيادة .

وعلى ضوء ما سبق فإننا نستطيع أن نخلص إلى أن الانتماء كمقوم قيادي يشتمل على الجوانب التالية :

١ - الانتماء العرقي .

٢ - الانتماء اللغوي .

٣ - الانتماء الاجتماعي .

---

(١) انظر : د سيد الهواري وآخرون ، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، (١٩٨١م) ، (٢١٣/٤) .

٤ - الانتماء الفكري والعقائدي .

٥ - الانتماء الزماني والمكاني .

وأن تكامل وتوافر كافة جوانب الانتماء السابقة يشكل أهمية ، إلا أن الانتماء الفكري والعقائدي يعلوها جميعًا ، وأنه يكفي الوسطية والاعتدال فيها فيما عدا الانتماء الفكري والعقائدي ، فإننا نرى وجوب تميز القائد في هذا عن باقي أفراد جماعته .

المقوم الذاتي السادس : الرجولة :

الرجولة من الرجل ، والرجل ضد المرأة [١] ، ويقال للإنسان رجل إذا هو احتلم وشبَّ ، ويقال عن المولود الذكر ساعة يولد رجل أو رُجَيْل ، والرجل لغةً : هو الكامل أيضًا [٢] ، وعلى ذلك فالرجولة بمعناها الراجح تعني : الذكورة والبلوغ .

والرجولة في الإسلام تعد واحدًا من المقومات الأساسية الواجب توافرها في المرء ؛ ليكون أهلًا للقيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام ، ويتضح لنا ذلك من التحاكم إلى تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية التي تؤكد أن الرجولة كانت دائمًا سنة لم تتخلف في اختيار هؤلاء الصفوة من القادة العظام الذين اختارهم اللّٰه واصطفاهم عن علم وحكمة لقيادة البشرية ، ونورد فيما يلي تلك الشواهد من النصوص القرآنية والسنة النبوية :

أولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - ﴿ أَكَانَ لِلنَّاسِ عَجَبًا أَنْ أَوْحَيْنَآ إِلَىٰ رَجُلٍ مِّنْهُمْ ﴾ [يونس : ١٠] .

ب - ﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَا مِن قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُّوحِىٓ إِلَيْهِمْ ﴾ [يوسف : ١٠٩ ، النحل : ٤٣] .

جـ - ﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَا قَبْلَكَ إِلَّا رِجَالًا نُّوحِىٓ إِلَيْهِمْ فَسْـَٔلُوٓاْ أَهْلَ ٱلذِّكْرِ إِن كُنتُمْ لَا تَعْلَمُونَ ﴾ [الأنبياء : ٧] .

ثانيًا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَلَقَدْ ءَاتَيْنَآ إِبْرَٰهِيمَ رُشْدَهُۥ مِن قَبْلُ وَكُنَّا بِهِۦ عَٰلِمِينَ ﴾ [الأنبياء : ٥١] .

ب - في حق نوح عليه الصلاة والسلام :

---

(١) مختار الصحاح ، مرجع سابق ، باب الراء ، (ص ٢٣٥) .

(٢) القاموس المحيط ، مرجع سابق ، فصل الراء ، باب اللام ، (٣٩٣/٣) .

﴿ أَوَ عَجِبْتُمْ أَن جَاءَكُمْ ذِكْرٌ مِّن رَّبِّكُمْ عَلَىٰ رَجُلٍ مِّنكُمْ لِيُنذِرَكُمْ وَلِتَتَّقُوا وَلَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾ [الأعراف : ٦٣] .

جـ - في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ۚ وَكَذَٰلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ ﴾ [القصص : ١٤] .

وقد ورد في تفسير الإمام الطبري لتلك الآية ، أن المراد بقوله تعالى : ﴿ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ﴾ [القصص : ١٤] : هو أنه لما بلغ موسى عليه السلام أربعين سنة آتيناه نبوة [١] ، وقد فسر الشيخ حسنين محمد مخلوف [٢] أن المراد بقوله تعالى : ﴿ بَلَغَ أَشُدَّهُ ﴾ هو : قوله : « هو قوة بدنه ونهاية نموه والمراد بـ ﴿ وَاسْتَوَىٰ ﴾ اعتدل عقله وكَمُل ، ويرى ابن كثير في تفسيره أن اعتدال العقل واكتماله يتحقق للإنسان ببلوغ الأربعين عامًا [٣] ، ولعل هذا يتوافق مع ما ذهب إليه الإمام الطبري في تفسيره للآية التي معنا من أن المراد أنه لما بلغ موسى عليه السلام أربعين سنة آتاه اللّه النبوة [٤] .

د - في حق يوسف عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ﴾ [يوسف : ٢٢] .

هـ - في حق هود عليه الصلاة والسلام :

﴿ أَوَ عَجِبْتُمْ أَن جَاءَكُمْ ذِكْرٌ مِّن رَّبِّكُمْ عَلَىٰ رَجُلٍ مِّنكُمْ لِيُنذِرَكُمْ ﴾ [الأعراف : ٦٣] .

و - في حق عموم الرسل والأنبياء عليهم الصلاة والسلام :

﴿ وَمَا أَرْسَلْنَا مِن قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُّوحِي إِلَيْهِم مِّنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ ﴾ [يوسف : ١٠٩] .

ز - في حق اكتمال بلوغ الإنسان :

﴿ حَتَّىٰ إِذَا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَبَلَغَ أَرْبَعِينَ سَنَةً قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي ۖ إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴾ [الأحقاف : ١٥] .

---

(١) مصحف الشروق المفسر الميسر ، مختصر تفسير الإمام الطبري ، (ص ٤٣٥) .

(٢) حسنين محمد مخلوف ، مرجع سابق ، (ص ٣١٧) .

(٣) تفسير ابن كثير ، (١٥٧/٤) .

(٤) سوف نعود لمناقشة هذا الرأي في تناولنا لآية أخرى قبل أن ننهي هذا المقوّم .

ح - في حق قوامة الرجال على النساء :

﴿ وَلِلرِّجَالِ عَلَيْهِنَّ دَرَجَةٌ ﴾ [البقرة : ٢٢٨] .

﴿ ٱلرِّجَالُ قَوَّٰمُونَ عَلَى ٱلنِّسَآءِ بِمَا فَضَّلَ ٱللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ ﴾ [النساء : ٣٤] .

ثالثًا : الشواهد من السنة النبوية :

أ - قوله عليه الصلاة والسلام : « **لن يفلح قوم ولوا أمرهم امرأة** » [١] .

ب - قوله ﷺ : « **تعوذوا بالله من رأس السبعين** [٢] ، **وإمارة الصبيان** » [٣] .

جـ - قوله عليه الصلاة والسلام : « **لو كنت آمرًا أحدًا أن يسجد لأحد لأمرت المرأة أن تسجد لزوجها** » [٤] .

د - قوله عليه الصلاة والسلام : « **استوصوا بالنساء خيرًا ؛ فإن المرأة خلقت من ضلع أعوج ، وإن أعوج ما في الضلع أعلاه ، فإن ذهبت تقيمه كسرته ، وإن تركته لم يزل أعوجًا ، فاستوصوا بالنساء** » [٥] .

هـ - قوله عليه الصلاة والسلام : « **والرجل راعٍ على أهل بيته ، وهو مسؤول عن رعيته ، والمرأة راعية على أهل بيت زوجها وولده ، وهي مسؤولة عنهم** » [٦] .

و - قوله ﷺ : « **رُفِع القلم عن ثلاث : عن النائم حتى يستيقظ ، وعن الصبي حتى يحتلم** - وفي رواية : « **حتى يكبر** » ، وفي رواية أخرى : « **حتى يشب** » وفي رواية رابعة : « **حتى يبلغ** » - **وعن المجنون حتى يعقل** » [٧] .

ز - قوله عليه الصلاة والسلام : « **فإنما أنا رجل من ولد آدم ، أغضب كما تغضبون** » [٨] .

---

(١) صحيح البخاري ، (٩/٥٥) .

(٢) رأس السبعين : إشارة منه عليه الصلاة والسلام إلى رأس السبعين سنة التي قُتل فيها الحسين ﷺ ، والتي وقعت فيها الفتنة المصاحبة لها ، نقلًا عن : ذات المرجع الذي ورد به الحديث .

(٣) نيل الأوطار للشوكاني ، (٨/٢٩٧) .

(٤) رياض الصالحين ، باب حق الزوج على المرأة ، (ص ١٣٤) ، رواه أبو هريرة .

(٥) رياض الصالحين ، باب الوصية بالنساء ، (ص ١٣١) ، رواه أبو هريرة .

(٦) صحيح البخاري ، كتاب الأحكام ، (٤/٣٣) .

(٧) د. حسن العناني ، التنمية الذاتية والمسئولية في الإسلام ، القاهرة : الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية ، (١٩٨٠م) ، (ص ١١١) ، نقلًا عن : شرح الجامع الصغير للمناوي ، (٤/٣٥) .

(٨) تفسير ابن كثير ، (٣/٢٠٢) ، رواه أحمد وأبو داود .

ح - كما أن الرجوع إلى سيرته وسنته العملية يتبين منها أنه لم يُؤْثر عنه ﷺ أنه قد أمَّر أو ولَّى صبيًّا أو امرأة ، أو أنه أقر ذلك ، بل إنه عليه الصلاة والسلام حين بلغه أن ابنة كسرى قد تولت زمام الحكم بعد أبيها بيَّن خطورة هذا الأمر ، وقال : « **لن يفلح قوم ولوا أمرهم امرأة** » .

ومن جِمَاع ما سبق من نصوص القرآن وأحاديث وسيرة المصطفى عليه الصلاة والسلام يتضح لنا - من التحاكم إلى ذلك الهدي الرباني - أن الرجولة كانت سمة أساسية وسنة ثابتة لم تتخلف ، اقتضت حكمة العليم الخبير توافرها في هؤلاء الصفوة من القادة العظام الذين اختارهم اللّٰه عن علم وحكمة لقيادة البشرية وهدايتها ؛ ومن ثم يتبين لنا قياسًا على ذلك الهدي أن الرجولة تعد أحد المقومات القيادية الأساسية المطلوب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام .

ويجدر بنا أن نشير إلى عدة أمور أو تساؤلات تتعلق بالرجولة كمقوم من المقومات القيادية الإسلامية :

التساؤل الأول : هل المقصود بالرجولة هو : بلوغ الذكر الحلُم ، أم أن المقصود بها - وخاصةً كمقوم من المقومات القيادية - هو : اكتمال الرجولة ، الذي أشار البعض إلى أنه يتحقق ببلوغ الإنسان سن الأربعين ؟

من المعروف والشائع أن المقصود بالرجولة هو : بلوغ الذكر الحلُم ، ولكن من الملاحظ أن هناك آراءً أخرى ترى أن المقصود بالرجولة هو اكتمالها ، وذلك الاكتمال للرجولة يتحقق ببلوغ الذكر سن الأربعين ، وفي مقدمة هؤلاء الفقهاء :

ابن القيم في كتابه زاد المعاد في هَدْي خير العباد [١] ، حيث يرى أن سن الأربعين عند الرجل هي سن الكمال ؛ ولهذا تبعث الرسل ، ويشاركه هذا الرأي ابن كثير ؛ حيث أورد في مَعْرِض تفسيره للآية الخامسة من سورة الأحقاف [٢] أن بلوغ الرجل أربعين سنة يعني تناهي عقله واكتمال فهمه وحكمه ، ثم ينقل أن الرجل لا يتغير غالبًا عما يكون عليه وهو ابن الأربعين .

ومما يجدر الإشارة إليه هنا أن الدكتور فؤاد البهي السيد في مَعْرِض تحليله للدراسات

---

(١) زاد المعاد في هدي خير العباد . (٢) تفسير ابن كثير ، (جـ٤) .

والأسس النفسية قد انتهى إلى ما يتوافق مع هذا الرأي الذي ذكره ابن كثير في مَعْرِض تفسيره لتلك الآية (١) .

ويشاركهم في هذا الرأي أيضًا أنصار الإمام محمد بن يوسف الصالحي الشامي في كتابه سُبل الهدي والرشاد في سيرة خير العباد (٢) ، وكذلك فضيلة الشيخ حسنين محمد مخلوف في مَعْرِض بيانه لمدلول ألفاظ الآية من سورة الأحقاف السابق الإشارة إليها (٣) ، حيث يرى أن المعنى المراد من : ﴿ بَلَغَ أَشُدَّهُ وَبَلَغَ أَرْبَعِينَ سَنَةً ﴾ [الأحقاف : ١٥] . هو بلوغ الرجل كمال قوته وعقله .

وإننا وإن كنا نستشهد بأقوال هؤلاء العلماء والفقهاء ، فإن سندنا الأساسي فيما نحن بصدده هو الاستشهاد بآيات الذكر الحكيم ، والثابت قولًا وعملًا من سنة رسول الله ﷺ ، والاهتداء بهدي سيرته المباركة ، وما كنا نهدف بذلك إلا الاستئناس والاستشهاد بآراء هؤلاء العلماء والفقهاء بما يعيننا على تبين وجه الحق فيما جاءت به الآية الخامسة عشر من سورة الأحقاف ، والتي يقول فيها الحق ﷻ :

﴿ وَوَصَّيْنَا ٱلْإِنسَـٰنَ بِوَٰلِدَيْهِ إِحْسَـٰنًا ۖ حَمَلَتْهُ أُمُّهُۥ كُرْهًا وَوَضَعَتْهُ كُرْهًا ۖ وَحَمْلُهُۥ وَفِصَـٰلُهُۥ ثَلَـٰثُونَ شَهْرًا ۚ حَتَّىٰٓ إِذَا بَلَغَ أَشُدَّهُۥ وَبَلَغَ أَرْبَعِينَ سَنَةً قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِىٓ أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ ٱلَّتِىٓ أَنْعَمْتَ عَلَىَّ وَعَلَىٰ وَٰلِدَىَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَـٰلِحًا تَرْضَىٰهُ وَأَصْلِحْ لِى فِى ذُرِّيَّتِىٓ ۖ إِنِّى تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّى مِنَ ٱلْمُسْلِمِينَ ﴾ [الأحقاف : ١٥] .

والذي يهمنا في هذا الخصوص أن تلك الآية تبين بجلاء ، وعلى ضوء التفسيرات والإيضاحات السابقة – أن بلوغ الإنسان الأربعين من عمره آية على كمال قوته وعقله واكتمال رجولته ، لعل هذا يلقي ضوءًا على حكمة الخبير العليم بخلقه في جعل سن الأربعين هو السن التي عليها تبعث الرسل إلى أممهم (٤) ، ومن جِمَاعِ تلك الآراء يبدو

---

(١) انظر . د. فؤاد البهي ، العربي ، (ص ٣٨٥ - ٣٩١) .

(٢) سبل الهدي والرشاد في سيرة خير العباد ، للأمام محمد بن يوسف الصالحي الشامي ، القاهرة ، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، (٣٠٥/٢) .

(٣) الشيخ حسنين محمد مخلوف ، مرجع سابق . (ص ٣١٧) .

(٤) بل إن هناك من يرى أن سن الأربعين هي تلك السن التي يؤاخذ عندها الإنسان ، انظر : تفسير ابن كثير ، (١٥٧/٤) ، وإن كان الجمهور على خلاف ذلك ؛ حيث الرأي هو أن سن بلوغ الاحتلام للفتى والحيض للفتاة هي سن التكليف والمؤاخذة على الذنوب .

لنا الآتي :

١ - أن الرجولة بمعناها العام - سواء اقتصر معناها على بلوغ الذكر الحُلُم ، أم قصد بها بلوغ الذكر سن الأربعين واكتمال رجولته - تعد مقومًا من المقومات القيادية المطلوب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام .

٢ - أن التحاكم إلى الهَدْي الرباني ، وسنته سبحانه في اصطفائه لرسله وأنبيائه وبعثه لهم عند سن الأربعين يجعلنا نعتقد أن اكتمال الرجولة - ببلوغ سن الأربعين - يعتبر مقومًا من المقومات القيادية المطلوب توافرها في القائد الإداري الأعلى لأي تنظيم إنساني .

٣ - أن بلوغ الذكر سن الاحتلام يمثل الحد الأدنى لمقوم الرجولة كمقوم قيادي ، وأنه لا يجوز النزول عن هذا السن بالنسبة لكافة مستويات القيادة التي هي دون مستوى القائد الأعلى ، وأن بلوغ سن الأربعين أو الاقتراب منه يعتبر سن تفضيل بالنسبة لهذه المستويات [١] .

ومن قبيل المصادفات أن نجد أن هذا الرأي الذي ذهبنا إليه يتوافق إلى حد ما مع ما ذهب إليه التشريع المصري طبقًا للمادة (٢/٣٨) من قانون السلطة القضائية الذي يتطلب فيمن يعين قاضيًا أن يكون قد بلغ من السن ثلاثين سنة ميلادية إذا كان التعيين في المحاكم الابتدائية ، وأربعين سنة إذا كان التعيين في محاكم الاستئناف ، وثلاثة وأربعين إذا كان التعيين في محكمة النقض [٢] .

ويجدر بنا أن نشير إلى أن الحكم الصادر من المحاكم الابتدائية قابل للطعن فيه أمام محاكم الاستئناف ، وعلى ذلك فإن قاضي محكمة الاستئناف - الذي يشترط بلوغه سن الأربعين - له الولاية على أحكام قاضي المحكمة الابتدائية - الذي لم يشترط بلوغه سن الأربعين - .

ويجدر بنا أن نشير كذلك إلى أن الواقع العملي لأعمار القادة الإداريين يتوافق إلى حد كبير مع ما ذهب إليه التشريع في (ج. م. ع.) بالنسبة لتحديد الحد الأدنى لأعمار القضاة ، وجعله ثلاثين سنة ميلادية ، فقد أسفرت إحدى الدراسات التي أحصت أعمار

---

(١) إن تعارف النظم الوضعية التي تأخذ بالنظام الملكي في الحكم على نظام الوصاية على العرش فيه إقرار من تلك النظم بضرورة بلوغ القائد لسن معينة كحد أدنى لصلاحيته لتولي المسؤوليات القيادية .

(٢) عمر شريف ، مذكرات في نظم الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية ، دراسة مقارنة ، القاهرة ، مطبعة المدني ، (١٩٧٦م) ، (ص ١٠٧) .

(٦٦,٣٣٦) مديرًا تنفيذيًا أمريكيًا عن النتائج التالية [١] :

١ - أن (٨,٠٨٥٪) من المديرين تتراوح أعمارهم ما بين (٧١) عامًا إلى (٨٠) عامًا .

٢ - أن (٦٥,٩١٥٪) من المديرين تزيد أعمارهم عن (٥٠) عامًا وتقل عن (٧١) عامًا .

٣ - أن (٢٥,٧٥٪) من المديرين تتراوح أعمارهم ما بين (٣٠) عامًا إلى (٥٠) عامًا .

٤ - أن (٠,٢٥٪) من المديرين هم الذين فقط تقل أعمارهم عن (٣٠) عامًا .

ولعل نتائج تلك الدراسة تشير إلى أن الواقع العملي قد تعارف - بالإضافة إلى تحديده للحد الأدنى لأعمار القادة الإداريين - على الحد الأعلى كذلك لأعمار هؤلاء القادة بأن جعل الحد الأدنى يكاد يكون (٣٠) عامًا والحد الأعلى (٨٠) عامًا .

وصدق الحق ؛ إذ يقول في محكم التنزيل عن خلقه لنا نحن البشر :

﴿ ٱللَّهُ ٱلَّذِى خَلَقَكُم مِّن ضَعْفٍ ثُمَّ جَعَلَ مِنۢ بَعْدِ ضَعْفٍ قُوَّةً ثُمَّ جَعَلَ مِنۢ بَعْدِ قُوَّةٍ ضَعْفًا وَشَيْبَةً يَخْلُقُ مَا يَشَآءُ وَهُوَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْقَدِيرُ ﴾ [الروم : ٥٤] .

ومن هنا كان الضعف الأول لا يتواءم ولا يستجيب لمقتضيات المهام والأعباء الملقاة على عاتق أي من القادة الإداريين ، وكذلك الحال مع الضعف الثاني المصحوب بالشيبة .

ورأينا في هذا الصدد - وعلى ضوء التقنين التشريعي ، والتقنين الواقعي الذي أبرزته الدراسة السابقة ، وعلى ضوء ما سبقهما من آراء واجتهادات وتفسيرات الأئمة والفقهاء - هو : أن الرجولة مرحلة أو فترة زمنية تبدأ مع بلوغ الذكر الاحتلام ، وأن تمام اكتمالها إنما يتحقق لدى الذكر ببلوغه الأربعين من عمره ، وأن الرجولة عند حدها الأدنى - بلوغ الذكر الاحتلام - تعتبر أحد المقومات القيادية الأساسية المطلوب توافرها في كافة المستويات القيادية ، وأن الرجولة عند حد اكتمالها - بلوغ الذكر الأربعين من عمره - تعتبر من المقومات القيادية الأساسية المطلوب توافرها في القادة الذين يمثلون المستوى الإداري الأعلى في أي تنظيم إنساني ، وأن حدها الأقصى هو : بدء مرحلة الشيخوخة والشيبة .

التساؤل الثاني : سبق أن أشرنا إلى أن الرجولة تعني : بلوغ الذكر ، ومن هذا يتبين لنا أن لها شقين : **الشق الأول** : وهو البلوغ ، وقد كان موضوع تساؤلنا السابق ، أما **الشق الثاني** : وهو الذكورة فسوف يدور حوله تساؤلنا الحالي ، وهو : هل الرجولة

---

(١) Stogdill., Op. cit., p. 76.

بمعنى الذكورة كمقوم من المقومات القيادية المطلوب توافرها في القائد الإداري الرشيد - في الإسلام - تمثل قاعدة أساسية لا يجب العدول عنها تحت أي ظرف من الظروف ؟ أم أن هناك حالات أو ظروف استثنائية تجعل المرأة أكثر استحقاقًا وأهلية للقيادة الإدارية من الرجل ؟

في الحقيقة أن لنا رأيًا مسبقًا في هذا الصدد ، خلاصته : أن المرأة مجال عملها الأساسي والرئيسي في نطاق بيتها وأسرتها وقيامها برعاية شؤون زوجها وأولادها خاصةً الصغار منهم ، وبالرغم من ذلك فإننا نرى أن دواعي الاستجابة لمقتضى بعض الظروف الاجتماعية ، والتعليمية ، والصحية ، والثقافية ، والتربوية ، بالدرجة الأولى ، ودواعي الاستجابة لمقتضى الظروف الاقتصادية بالدرجة الثانية في بعض الحالات ، قد يجعل في العصر الحديث من خروج المرأة إلى العمل الخارجي ضرورة تكاد تصل ؛ لأن تكون فرض كفاية على النساء ، وهذا يعني أن مثل هذا الخروج ليس أمرًا حتميًا كما يصوره البعض ، بل هو خروج له دواعيه ، وله مجالاته ، وله حدوده ، وفي نطاق أولويات واعتبارات محددة يمكن الرجوع إليها في موضعها من بحثنا الميداني عن : الاتجاهات الحقيقية للأمهات العاملات تجاه الاستمرار في العمل [1] .

والذي نود أن نشير إليه في الخصوص أن خروج المرأة إلى العمل الخارجي - بغض النظر عن أنه قد صار واقعًا مسلَّمًا به من البعض - فإن مثل هذا الخروج قد تكون له دواعيه إسلاميًا ؛ كخروج المرأة إلى العمل في مجال التعليم النسائي ، والعمل في مجال رعاية النشء وتوجيهه ، والعمل في مجال الرعاية الصحية للأطفال والنساء ، وغير ذلك من مجالات العمل النسائية المتخصصة ، ومجالات رعاية الأطفال ، فهل يستساغ مع خروج المرأة للعمل في مثل تلك المجالات النسائية المتخصصة ؟ ، هل يستساغ هنا التمسك والإصرار على تولِّي الرجال المناصب القيادية في تلك المجالات من دون النساء ؟ تحت دعوى الالتزام بمقوم الرجولة ، إننا نرى أن الاعتبارات الإسلامية ، ومنها الحرص على تجنب شبهات الاختلاط - المنهي عنه إسلاميًا - تستوجب في مثل هذه الظروف

---

(١) انظر بحثنا عن : الظروف البيئية والأسرية والوظيفية وانعكاساتها على الاتجاهات الحقيقية للأمهات العاملات تجاه الاستمرار في العمل ، القاهرة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مركز البحوث والدراسات ، (١٩٨٢م) ، (ص ٤٧ - ٤٩) .

قصر المناصب القيادية على النساء دون الرجال ، استثناءً من الأصل العام ؛ وانطلاقًا من القاعدة الإسلامية التي تقضي بأن الضرورات تبيح المحذورات .

ويجب أن نَعِيَ أن مثل هذا الاستثناء لا يعد نقضًا لمقوم الرجولة كأحد المقومات القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام ، فما نقول به عن وجوب انعقاد القيادة للمرأة في ظل هذه الظروف يمثل وضعًا استثنائيًا يتم لمقابلة وضع استثنائي آخر نشأ عن خروج المرأة إلى العمل الخارجي بتلك المجالات النسائية المتخصصة ، والقاعدة أنه لا يقاس على الاستثناء سواء في هذا الأمر ، وفي غيره من الأمور .

ويجدر بنا أن نشير هنا إلى أن واقع الناس في العصر الحديث قد يتناقض مع ما يقتضيه إعمال هذا المقوم والأخذ به ، ولعل هذا الخروج والمخالفة لما أوجبه الشارع الحكيم العليم في هذا الصدد يعد أحد أسباب تلك الأزمات المادية والأمراض الاجتماعية والنفسية التي أصبح يعاني منها الأفراد والجماعات في العصر الحديث ، ويجدر بنا هنا أن نشير إلى ظاهرة ميل وتفضيل الغالبية العظمى من النساء العاملات لإسناد المناصب القيادية إلى الرجال من دون النساء ، وقد تساوى في ذلك العاملات في مجالات مختلطة - مع الرجال - أو العاملات في مجالات نسائية متخصصة [1] .

ويجدر بنا هنا أن نؤكد على أنه أيًا كان واقع الناس ، فلا ينبغي أن يكون هذا الواقع قيدًا علينا ، فنحن جميعًا ندرك مدى ما عليه هذا الواقع من سوء ، وأن هذا التحاكم إلى الشريعة الإسلامية ما كان إلا للسمو والارتقاء بهذا الواقع وتصحيحه وتقويمه .

وأخيرًا ، وعلى ضوء ما سبق فإننا نستطيع القول بأن الرجولة كمقوم قيادي إنما تعني : تلك المرحلة أو الفترة الزمنية التي تبدأ مع بلوغ الذكر سن الاحتلام - ومن ثم تنتهي ببدئها مرحلة الطفولة - وتبلغ أوج اكتمالها ببلوغه سن الأربعين ، وتنتهي مع بدء بلوغه مرحلة الشيخوخة ، وتتميز مرحلة الرجولة عن كل من المرحلة السابقة لها - مرحلة الطفولة - والمرحلة التالية لها - مرحلة الشيخوخة - بتكامل النمو الجسمي والعقلي ، هذا هو الأصل العام لمقوم الرجولة ، وإن كان هذا الأصل يقبل الاستثناء والخروج عليه عند توافر الدواعي والأسباب ، ووفقًا لمقتضيات الشريعة الإسلامية وفي إطارها .

* * *

---

(١) المرجع السابق ، (ص ٢٩) .

المَبْحَثُ الثَّاني

الشروط القيادية الإسلامية

الشرط الأول : الاصطفاء :

الاصطفاء من الصفاء ، ومنه الصفي ، وهو الذي يختاره الكبير لنفسه [(١)] ، فيقدمه على غيره ، ويستخلص لعبادته أو لخدمته أو للعمل تحت إمْرته ، ويقتضي الاصطفاء أن يكون الاختيار والتقديم صادرًا من قِبَل صاحب الأمر والسلطان لا من قِبَل الفرد المصطفى المختار ، وأصل الاصطفاء والتقديم هنا أن يكون لخصوصية في القدرات أو المهارات أو الملكات تميز بها الفرد المصطفى عن أقرانه ، فحق أن يقدم عليهم ويصطفى من بينهم ، وفي قصة يوسف عليه الصلاة والسلام نلحظ هذا الملحظ ، حيث إن استخلاص الملك له كان لقدرات وملكات تميز بها يوسف ﷺ على الملأ من حول الملك ، ويتضح لنا ذلك من أن الملك عندما تبين له مدى رجاحة عقل يوسف ﷺ ، ومدى حسن تعبيره ، وتأويله للرؤيا ﴿ وَقَالَ ٱلْمَلِكُ ٱئْتُونِي بِهِۦ ﴾ [يوسف : ٥٠] وفي هذا اصطفاء واستخلاص عام ، فلما تيقن الملك بعد ذلك من صدقه وطهارته وأمانته وبراءة ساحته ، ﴿ وَقَالَ ٱلْمَلِكُ ٱئْتُونِي بِهِۦٓ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِيۖ ﴾ [يوسف : ٥٤] وهذا اصطفاء خاص فوق الاصطفاء الأول ، ولعلنا نجد في تلك الآيات الكريمة من قصة يوسف ﷺ ما يغني عن كل بيان عن أهمية حسن الاصطفاء ، وفي بيان مدى أهمية توافر مبررات موضوعية حقيقية للاصطفاء وعدم الانقياد للأهواء .

والاصطفاء بالمعنى المتقدم يعتبر ضرورة ومقومًا أساسيًا من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام ، إما أن يزكي المرء نفسه لتحمل تبعات القيادة ، فهذا ليس من مقومات القيادة الإسلامية الرشيدة في شيء ، وقد سبق أن أشرنا في مقدمة الرسالة إلى خطورة أمر القيادة في الإسلام ، وأن المؤمن الكيس الفطن لا يأمن عواقبها ؛ ومن ثم

(١) القاموس المحيط ، باب الواو والياء ، فصل الفاء . (ص ٣٥٤) ، مختار الصحاح ، باب الصاد ، (ص ٣٦٦) ، سبل الهدي والرشاد في سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحي ، مرجع سابق ، (٦٣٨/١) .

فالجدير به إن كان كيسًا فطنًا حقًّا أن يجنب نفسه مسؤولياتها ومخاطرها إلا إذا فرضت عليه فرضًا واصطفاه ولي الأمر ، فعليه طاعة ولي أمره وأن يطلب من الله العون والتوفيق ، إما أن يزكي المرء نفسه للقيادة فيعد أمرًا غير مقبول إسلاميًا ، وهناك من الشواهد والنصوص القرآنية والأحاديث النبوية ما يؤكد هذه الحقيقة ، وإن الاصطفاء من الشروط الأساسية الواجب توافرها في القيادة الإدارية الرشيدة .

وقد يحتج علينا بتلك الآية في سورة يوسف عليه السلام : ﴿ قَالَ ٱجْعَلْنِى عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلْأَرْضِ إِنِّى حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾ [يوسف : ٥٥] ، ولكننا لا نرى في تلك الآية وما قبلها دليلًا يناقض الاصطفاء ، بل إننا نرى أن تلك الآيات قد جاءت مؤيدة للاصطفاء ، وحجتنا في هذا :

أ – أن يوسف عليه السلام أولًا وأخيرًا مصطفى أصلًا من قبل الله لمهمة أعلى وأجل ، وهي مهمة النبوة والرسالة ، فالله يقول في حقه :

﴿ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُۥٓ ءَاتَيْنَٰهُ حُكْمًا وَعِلْمًا ۚ وَكَذَٰلِكَ نَجْزِى ٱلْمُحْسِنِينَ ﴾ [يوسف : ٢٢] .

ب – أن يوسف عليه السلام وهو بخصوص ذلك الموقف الذي قد يحتج علينا به لم يعرض نفسه أصلًا بل إن الملك هو الذي اصطفاه بدليل الآية : ﴿ وَقَالَ ٱلْمَلِكُ ٱئْتُونِى بِهِۦٓ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِى ﴾ [يوسف : ٥٤] ؛ بل إن يوسف عليه السلام أعرض قبل هذا من الاصطفاء الأول للملك وتمهل في أمره مع الملك ، وفي هذا يقول الحق : ﴿ وَقَالَ ٱلْمَلِكُ ٱئْتُونِى بِهِۦ ۖ فَلَمَّا جَآءَهُ ٱلرَّسُولُ قَالَ ٱرْجِعْ إِلَىٰ رَبِّكَ فَسْـَٔلْهُ مَا بَالُ ٱلنِّسْوَةِ ٱلَّٰتِى قَطَّعْنَ أَيْدِيَهُنَّ ۚ إِنَّ رَبِّى بِكَيْدِهِنَّ عَلِيمٌ ﴾ [يوسف : ٥٠] ، ولعل في هذا أبلغ دليل على أن يوسف لم يكن من المتعجلين أمر القيادة الحريصين على الجاه والسلطان ، بل بلغ الأمر به هنا أن يتمهل أمره مع الملك ، وكان في استجابته لطلب الملك تخليصًا له من السجن ، ولعل خير ما يُروى عن هذا الموقف هو قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **ولو لبثتُ في السجن طول ما لبث يوسف لأجبت الداعي** »(١) .

جـ – أن يوسف عليه الصلاة والسلام فوق أنه لم يطلب هو المنصب لنفسه بادئ ذي بدء ، فإن الملك هو الذي استخلصه لنفسه ، وإن الملك هو الذي اختاره ؛ ليكون ذا مكانة رفيعة ونفوذ بدليل الآية : ﴿ فَلَمَّا كَلَّمَهُۥ قَالَ إِنَّكَ ٱلْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴾ [يوسف : ٥٤] .

---

(١) صحيح البخاري ، كتاب الأنبياء ، باب ﴿ وَنَبِّئْهُمْ عَن ضَيْفِ إِبْرَٰهِيمَ ﴾ ، (٢/ ٢٤٠) .

ومن هذا يتبين أن الملك هو الذي اصطفى يوسف عليه السلام اصطفاءً ثالثًا بعد أن كلمه واختاره ؛ ليكون من ذوي المكانة الرفيعة والكلمة المسموعة لدى الملك ، وأن الاختيار الوحيد الذي كان متاحًا ليوسف عليه السلام هو اختيار مجال العمل الذي يظن بنفسه القدرة على أدائه بكفاءة وفاعلية ، وعندما اختار فإنه قد اختار أن يكون وزيرًا أو مستشارًا للشؤون الاقتصادية والمالية ، وفي هذا دليل آخر على أنه لم يكن حريصًا على تحمل تبعات قيادة وتوجيه الآخرين ، وأن أمره كله عليه الصلاة والسلام كان اصطفاء في اصفاء ، فاللّٰه أعلم حيث يجعل رسالته ، فهو واحد من تلك الصفوة المختارة من القادة العظام الذين ذكرهم لنا القرآن ذلك الكتاب الذي يقول فيه الحق : ﴿ فَلَا تُزَكُّوٓاْ أَنفُسَكُمْ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنِ ٱتَّقَىٰٓ ﴾ [النجم: ٣٢] . يتبقى بعد ذلك حتى أنه لو صح ذلك الأمر في شريعة يوسف عليه الصلاة والسلام لما كان في ذلك حجة علينا ، وقد شرع اللّٰه لنا الشريعة الخاتمة شريعة المصطفى عليه الصلاة والسلام ، وصدق الحق ؛ إذ يقول : ﴿ لِكُلٍّ جَعَلْنَا مِنكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا ﴾ [المائدة: ٤٨] ، ولقد كان نصيب المصطفى عليه الصلاة والسلام تلك الشريعة الخاتمة للشرائع كلها ، التي صار علينا اتباعها والالتزام بها والانقياد لحكمها .

كما يتبقى من أمر يوسف عليه الصلاة والسلام أن اصطفاءه من قِبَل اللّٰه جل في علاه يعلو ويجنب أي اصطفاء آخر ، وعلى ذلك فإن تصرفاته وجهوده كلها موجهة ومكرسة لتحقيق الغاية من الاصطفاء الأول : اصطفاء الخالق له ، وله في سبيل ذلك أن يقبل الإمرة على هؤلاء القوم ، خاصةً إذا كانوا غير مؤمنين لعل اللّٰه يهدي به منهم أقوامًا وأقوامًا ، ولا شك أن في ذلك الخير كل الخير .

والحقيقة أن تزكية المرء لنفسه فوق أنه أمر ممقوت لذاته ، حيث يستشم منه إعجاب المرء بنفسه واستعلائه بذاته على الغير ، وفيه من الأثرة والأنانية وحب الذات الشيء الكثير ، فإنه بالإضافة إلى ذلك قد يشكل إحراجًا ، لولي الأمر ومشقة عليه ، ونوعًا من الحَجْر على حقه في اختيار معاونيه ، كما أنه من ناحية أخرى قد ينتج عنه حجب هذا الأمر عن الشخص صاحب الحق فيه الجدير به ، القادر على تحمل تبعاته ومسؤولياته بكفاءة وفعالية ، ومن جماع ذلك كله يتضح لنا مدى أهمية الاصطفاء كأصل من الأصول التي تؤهل المرء لتولي القيادة في الإسلام ، وأن تزكية الفرد لنفسه لتولي منصب القيادة ليس مما يتفق مع الشريعة الإسلامية التي تطالب عموم الناس بأن يتجنبوا تزكية

النفس استجابة لنداء الحق سبحانه : ﴿ أَلَمْ تَرَ إِلَى الَّذِينَ يُزَكُّونَ أَنفُسَهُم ۚ بَلِ اللَّهُ يُزَكِّي مَن يَشَاءُ ﴾ [النساء : ٤٩] .

﴿ فَلَا تُزَكُّوا أَنفُسَكُمْ ۖ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنِ اتَّقَىٰ ﴾ [النجم : ٣٢] .

فما بالنا بالذين يزكون أنفسهم في أمر خطير كأمر القيادة .

ومن هذا يتضح لنا أن الاصطفاء يعد واحدًا من مقومات القيادة الأساسية المطلوب توافرها في المرء ؛ ليكون أهلًا للقيادة الرشيدة ، ويتأكد لنا ذلك من تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية التي توضح أن الاصطفاء كان دائمًا سنة لم تتخلف في اختيار اللّٰه لهؤلاء القادة العظام الذين اختارهم واصطفاهم عن علم ؛ ليكونوا أسوة وقدوة ونماذج يحتذى بها ويقاس عليها عند اختيار القادة في أي مجال ، وفي أي زمان ومكان :

أولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ﴿ ذَٰلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَاءُ ۚ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ ﴾ [الجمعة : ٤] .
- ﴿ وَأَرْسَلْنَاكَ لِلنَّاسِ رَسُولًا ۚ ﴾ [النساء : ٧٩] .
- ﴿ اللَّهُ أَعْلَمُ حَيْثُ يَجْعَلُ رِسَالَتَهُ ۗ ﴾ [الأنعام : ١٢٤] .
- ﴿ إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ بِالْحَقِّ ﴾ [البقرة : ١١٩] .
- ﴿ وَمَا كُنتَ تَرْجُو أَن يُلْقَىٰ إِلَيْكَ الْكِتَابُ إِلَّا رَحْمَةً مِّن رَّبِّكَ ۖ ﴾ [القصص : ٨٦] .
- ﴿ وَكَذَٰلِكَ أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ رُوحًا مِّنْ أَمْرِنَا ۚ مَا كُنتَ تَدْرِي مَا الْكِتَابُ وَلَا الْإِيمَانُ وَلَٰكِن جَعَلْنَاهُ نُورًا نَّهْدِي بِهِ مَن نَّشَاءُ مِنْ عِبَادِنَا ۚ ﴾ [الشورى : ٥٢] .
- ﴿ هُوَ الَّذِي أَرْسَلَ رَسُولَهُ بِالْهُدَىٰ وَدِينِ الْحَقِّ ﴾ [الصف : ٩] .
- ﴿ هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ ﴾ [الجمعة : ٢] .

ثانيًا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ – في حق عيسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ قَالَ إِنِّي عَبْدُ اللَّهِ آتَانِيَ الْكِتَابَ وَجَعَلَنِي نَبِيًّا ﴾ [مريم : ٣٠] .

ب – في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ قَالَ يَٰمُوسَىٰٓ إِنِّي ٱصْطَفَيْتُكَ عَلَى ٱلنَّاسِ بِرِسَٰلَٰتِي وَبِكَلَٰمِي ﴾ [الأعراف : ١٤٤] .

﴿ وَأَنَا ٱخْتَرْتُكَ فَٱسْتَمِعْ لِمَا يُوحَىٰٓ ﴾ [طه : ١٣] .

جـ - في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَلَقَدِ ٱصْطَفَيْنَٰهُ فِي ٱلدُّنْيَا ﴾ [البقرة : ١٣٠] .

﴿ وَإِذِ ٱبْتَلَىٰٓ إِبْرَٰهِـۧمَ رَبُّهُۥ بِكَلِمَٰتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ﴾ [البقرة : ١٢٤] .

د - في حق نوح عليه الصلاة والسلام :

﴿ لَقَدْ أَرْسَلْنَا نُوحًا إِلَىٰ قَوْمِهِۦ ﴾ [الأعراف : ٥٩] .

هـ - في حق داود عليه الصلاة والسلام :

﴿ يَٰدَاوُۥدُ إِنَّا جَعَلْنَٰكَ خَلِيفَةً فِي ٱلْأَرْضِ فَٱحْكُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ بِٱلْحَقِّ ﴾ [ص : ٢٦] .

و - في حق طالوت عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ ٱللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوٓا۟ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ ٱلْمُلْكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِٱلْمُلْكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِّنَ ٱلْمَالِ قَالَ إِنَّ ٱللَّهَ ٱصْطَفَىٰهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُۥ بَسْطَةً فِي ٱلْعِلْمِ وَٱلْجِسْمِ وَٱللَّهُ يُؤْتِي مُلْكَهُۥ مَن يَشَآءُ ﴾ [البقرة : ٢٤٧] .

ز - في حق الرسل والأنبياء عليهم الصلاة والسلام :

﴿ ٱللَّهُ أَعْلَمُ حَيْثُ يَجْعَلُ رِسَالَتَهُۥ ﴾ [الأنعام : ١٢٤] .

﴿ وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِي كُلِّ أُمَّةٍ رَّسُولًا ﴾ [النحل : ٣٦] .

حـ - في حق عموم المؤمنين والناس :

﴿ أَلَمْ تَرَ إِلَى ٱلَّذِينَ يُزَكُّونَ أَنفُسَهُم بَلِ ٱللَّهُ يُزَكِّي مَن يَشَآءُ ﴾ [النساء : ٤٩] .

﴿ فَلَا تُزَكُّوٓا۟ أَنفُسَكُمْ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنِ ٱتَّقَىٰٓ ﴾ [النجم : ٣٢] .

﴿ تِلْكَ ٱلدَّارُ ٱلْءَاخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِي ٱلْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا ﴾ [القصص : ٨٣] .

ثالثًا : الشواهد من السيرة النبوية :

أ - قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **إن الله اصطفى من ولد إبراهيم إسماعيل ، واصطفى كنانة من بني إسماعيل ، واصطفى من بني كنانة قريشًا ، واصطفى من قريش**

بني هاشم ، واصطفاني من بني هاشم » (١) .

ب - قوله ﷺ لرجلين من بني عمومة الصحابي أبي موسى الأشعري ﷺ : « عن أبي موسى الأشعري قال : دخلت على النبي ﷺ أنا ورجلان من بني عمي ، فقال أحد الرجلين : يا رسول اللّٰه ، أمِّرنا على بعض ما ولاك اللّٰه ﷻ ، وقال الآخر : مثل ذلك ، فقال الرسول ﷺ : **إنا واللّٰه لا نولي على هذا العمل أحدًا سأله ولا أحدًا حرص عليه »** (٢) .

جـ - يقول المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **إن أخونكم عندنا من طلبه »** (٣) .

د - عن عبد الرحمن بن مرة قال : قال لي رسول اللّٰه ﷺ : « **يا عبد الرحمن لا تسأل الإمارة ؛ فإنك إن أعطيتها عن مسألة وُكِلْتَ إليها ، وإن أعطيتها من غير مسألة أُعِنْت عليها »** (٤) .

هـ - عن أبي ذر ﷺ قال : قلت يا رسول اللّٰه ألا تستعملني ، قال : فضرب بيده على منكبي ، ثم قال : « **يا أبا ذر إنك ضعيف ، وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خزيٌ وندامة ، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها »** (٥) .

ومما سبق وعلى ضوء تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتضح لنا أن الاصطفاء يعد واحدًا من المقومات الأساسية التي تقوم عليها القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام ، وأن تزكية المرء لنفسه والحرص على المناصب القيادية والتهافت عليها ليس من الإسلام في شيء ؛ فالقيادة أمانة ومسؤولية وحساب شديد بين يدي جبار السماء والأرض على كل صغيرة وكبيرة في حق البلاد والعباد ، فالكيّس من احتاط لنفسه واختار لها طريق السلامة ونأى بنفسه عن تحمل تلك التبعات الجسام إلا إذا اختير لها وآنس هو في نفسه القدرة على القيام بحقها ، فعندئذ يصبح لزامًا عليه قبولها وتحمل تَبِعَاتها .

والمشاهد أن واقع الناس على خلاف ذلك ، وإنهم يتهافتون على تولي المناصب

---

(١) سبل الهدي والرشاد في سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحي ، (٢٧٠/١) ، (رواه مسلم ، والترمذي) .

(٢) صحيح مسلم ، كتاب الإمارة ، باب النهي عن طلب الإمارة والحرص عليها ، (٦/٦) .

(٣) سنن أبو داود ، كتاب الأمارة ، باب (٢) .

(٤) صحيح مسلم ، كتاب الإمارة ، باب النهي عن طلب الإمارة والحرص عليها ، (٥/٦) ، نيل الأوطار ، (٢٩١/٨) .

(٥) صحيح مسلم ، كتاب الإمارة ، باب كراهة طلب الإمارة بغير ضرورة ، (٦/٦) .

القيادية ويسعدون أيما سعادة بها ، فنجد المرء يتطاحن مع زملائه وأقرانه من أجل الفوز - في ظنه - بكرسي الوزارة أو الإدارة ، فإن دان له ذلك ووصل إلى غايته سعد أيما سعادة ، وتصل تلك السعادة إلى ذروتها إذا شاء له قدره أن يكون رئيسًا أعلى لبلاده ، ويحكي لنا التاريخ المعاصر أن رئيسًا للولايات المتحدة الأمريكية كان يرقص فرحًا يوم أن فاز بالرئاسة هناك (١) ، ولا أخال الآخرين ممن سبقوه أو لحقوه إلا وقد رقصوا وانتشوا ، فأين ذلك من هؤلاء النفر الذين رباهم المصطفى ﷺ الذين عرفوا لهذا الأمر خطورته ؟ ، فهذا عمر ﷺ يتكاثر عليه أقوام ويلحون في أن يعهد إلى ابنه عبد اللَّه ، وكان من خيرة الصحابة تقًى وزهدًا وورعًا ، ولكن عمر ﷺ يأبى بشدة ، ويقول : « حسب آل عمر أن يحاسب منهم واحد هو عمر » ؛ بل لقد استن عمر لنفسه سنة ألزم نفسه بها ، ألا وهي : « إنه من استعمل رجلًا لمودة أو قرابة ، لا يحمله على استعماله إلا ذلك ؛ فقد خان اللَّه ورسوله والمؤمنين » ، ولم يكن ذلك شأن عمر وحده ، ؛ بل إنه كان شأن عديد من الصحابة الذين كان يعهد إليهم عمر بولاية مصر من الأمصار ، فيأبى الواحد منهم ذلك ؛ خوفًا على نفسه من مشقة تبعات ذلك الأمر العظيم الخطورة ، ويسأل عمر أن يعفيه فيأبى عمر ذلك ويلزمه بالأمر ، ويقول لهم : أتعهدون بها إلي تتركوني أتحملها وحدي ، واللَّه لن يكون هذا الأمر أبدًا ، ويتجلى هذا السمو والفهم لخطورة شأن القيادة في موقف عمير ابن سعد ، وعتبة بن غزوان من القيادة ، وموقف عمر بن الخطاب منها (٢) .

أما هذا التهافت على القيادة الذي صار سلوكًا شائعًا بين عامة الناس ، فليس من الإسلام في شيء ، ولن يأخذ المسلمون أحكام دينهم من حتميات وضعية ومطامع دينية ؛ بل الأصل في ذلك هو الاقتداء بما ورد بكتاب اللَّه وسنة رسول اللَّه ﷺ والتأسي بهديه عليه الصلاة والسلام وهدي صحابته رضوان اللَّه عليهم من بعده .

ويرى فضيلة الأستاذ الشيخ محمد متولي الشعراوي أن تزكية يوسف ﵇ لهذا الشعب كان مما يقتضيه الحال ؛ حيث كان الظرف لا يتسع للاصطفاء أو الاختيار ؛ فالموقف خطير ولا يحتمل التأخير (٣) ، ونحن وإن كنا نرى الأخذ بالمبدأ الذي ذهب

---

(١) د. مصطفى فهمي أبو زيد ، فن الحكم في الإسلام ، القاهرة ، المكتب المصري الحديث ، (ص ٥٣١) .

(٢) خالد محمد خالد ، رجال حول الرسول ، القاهرة دار الكتب الحديثة ، (١٩٦٨م) ، (ص ٥٣٣ - ٥٣٧ ، ٦١٧ - ٦١٨) .

(٣) محمد متولي الشعراوي (الشيخ) ، سلسلة أحاديثه الأسبوعية ، القاهرة ، الإذاعة المرئية لجمهورية مصر =

إليه وأقره لنا فضيلة الشيخ ، وهو أن الاصطفاء ليس قاعدة منزهة عن الاستثناء ، بل إن هناك من الظروف التي يكون فيها تزكية المرء لذاته وإقدامه من تلقاء نفسه على تحمل تَبِعَات القيادة من الأمور المحمودة له ، بل من الأمور الواجبة عليه ، خاصةً إذا آنس في نفسه القدرة على تحمل تبعاتها بكفاءة واقتدار ، ولم يأنس في غيره مثل ذلك ، كذلك الموقف الذي نشأ عن استشهاد أمراء الجيش الثلاثة في غزوة مؤتة الذين أمَّرهم رسول الله ﷺ على الجيش تباعًا ، فلو لم يُقدِّم المسلمون خالد بن الوليد للقيادة ، لكان لزامًا عليه أن يتقدم هو من تلقاء نفسه ؛ فالظرف جدٌّ خطير لا يحتمل أي تردد أو تأخير ممن يأنس في نفسه الكفاءة والاقتدار على تحمل تبعاته ، بل إن الإصرار على الاصطفاء قد يكون في مثل تلك المواقف العصيبة غباءً وتعنتًا مذمومًا ، ومن قبيل الأمور غير المرغوبة ، ومع تسليمنا وإقرارنا بصحة التحفظ الذي أورده فضيلة أستاذنا محمد متولي الشعراوي إلا أننا نرى أن الظرف والموقف كان بخلاف ذلك بالنسبة ليوسف عليه السلام ؛ حيث كان هناك فاصل زمني يمتد لسبع سنوات كاملة يفصل بين الموقف الذي تمت فيه الاصطفاءات الثلاثة من الملك ليوسف عليه السلام والتوقيت المحدد للأزمة المشار إليها طبقًا لتأويل يوسف عليه السلام لرؤيا الملك ؛ ومن ثم انعدمت خطورة الظرف ودواعي الإلحاح التي قد تستوجب التعجيل أو المبادرة بتزكية النفس ، فالقوم سوف يزرعون أولًا سبع سنين خضرًا ، ثم بعد ذلك تأتي السبع الجدباء المتخوف منها ، والحل الوقائي معروف للملك ولمن حوله ، وقدمه يوسف عليه السلام حال تأويله لرؤيا الملك .

ومن ثم فإننا نقر بالمبدأ الذي أشار إليه فضيلة الشيخ الشعراوي أن هناك ظروفًا وأحوالًا استثنائية تستدعي من الفرد المبادرة بتزكية ذاته وتقدمه من نفسه ؛ لتحمل تبعات القيادة ، ولا شك أن ذلك يتفق مع ذلك الأُصل الإسلامي الكبير ، وتلك القاعدة الفقهية المتعارف عليها من أن الضرورات تبيح المحظورات . وإن كنا نرى في ذات الوقت أن الظرف الذي تمت فيه الاصطفاءات الثلاثة من الملك ليوسف عليه السلام لم يكن يحمل في طياته ضرورة ملحة تستوجب من يوسف عليه السلام المبادرة بتزكية نفسه ، وهذا عين ما حدث من يوسف عليه السلام ، فلم يكن أمامه من خيار بعد أن صارت التزكية من قِبَل الملك واقعًا سوى أن يختار ، ولقد اختار العمل الذي يأنس في نفسه القدرة على

= العربية ، في مَعْرِض تفسيره وخواطره الإيمانية حول الآية رقم (٥٥) من سورة يوسف .

تحمل تبعاته بكفاءة واقتدار وفاعلية ، فهو لم يصطفِ نفسه أو يزكيها لدى الملك ، إنما الملك هو الذي اصطفاه وزكاه .

وأخيرًا ، وعلى ضوء ما سبق ، فنستطيع القول بأن الاصطفاء كشرط قيادي وإسلامي يتحقق للشخص المرشح للمنصب القيادي بتوافر أمرين :

الأمر الأول : ألا يكون هذا الشخص حريصًا على تولي القيادة ، ويستدل على هذا بسلوكه اللفظي أو الفعلي .

الأمر الثاني : أن يتم اصطفاؤه وتزكيته للقيادة من قِبَل القائد الأعلى .

الشرط الثاني : الإعداد :

إن الفكر الإداري في العصر الحديث يكاد يجمع على أهمية وضرورة الإعداد والتهيئة المسبقة للقائد الإداري قبل أن يسند إليه القيام بمباشرة أعماله ومسؤولياته القيادية ، ويمكن أن نلحظ هذا الاهتمام من جانب الشريعة الإسلامية إذا نحن تتبعنا سنة اللَّه في اصطفائه لرسله وسننه في إعدادهم وتهيئتهم نفسيًا ، وعقائديًا ، وبدنيًا لتحمل تَبِعات ومسئوليات القيادة ، وإذا كنا قد أخذنا بأن التأسي بهذا النهج الإلهي ، والقياس عليه هو منهجنا الرئيسي في استخلاص واستنباط مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام ، فإننا نستطيع أن نتبين من التحاكم إلى ذلك الهدي بأن الإعداد المسبق للقائد الإداري يعتبر من المقومات القيادية في الإسلام التي تؤهل المرء ؛ ليكون أهلًا لممارسة مهام رسالته بكفاءة وفاعلية ، وشاهدنا في ذلك تلك النصوص القرآنية والأحاديث والسنة النبوية :

أولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ﴿ قُلْ إِنَّنِي هَدَانِي رَبِّي إِلَىٰ صِرَاطٍ مُّسْتَقِيمٍ ﴾ [الأنعام : ١٦١] .

- ﴿ أَلَمْ يَجِدْكَ يَتِيمًا فَآوَىٰ ۝ وَوَجَدَكَ ضَالًّا فَهَدَىٰ ۝ وَوَجَدَكَ عَائِلًا فَأَغْنَىٰ ﴾ [الضحى : ٦ - ٨] .

- ﴿ أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ ۝ وَوَضَعْنَا عَنكَ وِزْرَكَ ۝ الَّذِي أَنقَضَ ظَهْرَكَ ﴾ [الشرح : ١ - ٣] .

- ﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴾ [العلق : ١ - ٣] .

- ﴿ يَا أَيُّهَا الْمُزَّمِّلُ ۝ قُمِ اللَّيْلَ إِلَّا قَلِيلًا ۝ نِّصْفَهُ أَوِ انقُصْ مِنْهُ قَلِيلًا ۝ أَوْ زِدْ عَلَيْهِ وَرَتِّلِ الْقُرْآنَ تَرْتِيلًا ۝ إِنَّا سَنُلْقِي عَلَيْكَ قَوْلًا ثَقِيلًا ﴾ [المزمل : ١ - ٥] .

- ﴿ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُۚ وَكَانَ فَضْلُ ٱللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا ﴾ [النساء: ١١٣] .
- ﴿ سَنُقْرِئُكَ فَلَا تَنسَىٰٓ ﴾ [الأعلى: ٦] .
- ﴿ وَنُيَسِّرُكَ لِلْيُسْرَىٰ ﴾ [الأعلى: ٨] .

ثانيًا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - في حق عيسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ لِأَهَبَ لَكِ غُلَٰمًا زَكِيًّا ﴾ [مريم: ١٩] .

﴿ وَجَعَلَنِي مُبَارَكًا أَيْنَ مَا كُنتُ وَأَوْصَٰنِي بِٱلصَّلَوٰةِ وَٱلزَّكَوٰةِ مَا دُمْتُ حَيًّا ۝ وَبَرًّۢا بِوَٰلِدَتِي وَلَمْ يَجْعَلْنِي جَبَّارًا شَقِيًّا ۝ وَٱلسَّلَٰمُ عَلَيَّ يَوْمَ وُلِدتُّ وَيَوْمَ أَمُوتُ وَيَوْمَ أُبْعَثُ حَيًّا ۝ ذَٰلِكَ عِيسَى ٱبْنُ مَرْيَمَۚ قَوْلَ ٱلْحَقِّ ﴾ [مريم: ٣١ - ٣٤] .

﴿ إِنْ هُوَ إِلَّا عَبْدٌ أَنْعَمْنَا عَلَيْهِ وَجَعَلْنَٰهُ مَثَلًا لِّبَنِيٓ إِسْرَٰٓءِيلَ ﴾ [الزخرف: ٥٩] .

ب - في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ قَالَ رَبِّ ٱشْرَحْ لِي صَدْرِي ۝ وَيَسِّرْ لِيٓ أَمْرِي ۝ وَٱحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي ۝ يَفْقَهُوا۟ قَوْلِي ﴾ [طه: ٢٥ - ٢٨] .

﴿ قَالَ قَدْ أُوتِيتَ سُؤْلَكَ يَٰمُوسَىٰ ۝ وَلَقَدْ مَنَنَّا عَلَيْكَ مَرَّةً أُخْرَىٰٓ ۝ إِذْ أَوْحَيْنَآ إِلَىٰٓ أُمِّكَ مَا يُوحَىٰٓ ﴾ [طه: ٣٦ - ٣٨] .

﴿ وَأَلْقَيْتُ عَلَيْكَ مَحَبَّةً مِّنِّي وَلِتُصْنَعَ عَلَىٰ عَيْنِيٓ ﴾ [طه: ٣٩] .

﴿ وَقَتَلْتَ نَفْسًا فَنَجَّيْنَٰكَ مِنَ ٱلْغَمِّ وَفَتَنَّٰكَ فُتُونًاۚ فَلَبِثْتَ سِنِينَ فِيٓ أَهْلِ مَدْيَنَ ثُمَّ جِئْتَ عَلَىٰ قَدَرٍ يَٰمُوسَىٰ ۝ وَٱصْطَنَعْتُكَ لِنَفْسِي ﴾ [طه: ٤٠ ، ٤١] .

﴿ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُۥ وَٱسْتَوَىٰٓ ءَاتَيْنَٰهُ حُكْمًا وَعِلْمًاۚ ﴾ [القصص: ١٤] .

جـ - في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَإِذِ ٱبْتَلَىٰٓ إِبْرَٰهِۦمَ رَبُّهُۥ بِكَلِمَٰتٍ فَأَتَمَّهُنَّۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًاۖ ﴾ [البقرة: ١٢٤] .

﴿ ٱجْتَبَىٰهُ وَهَدَىٰهُ إِلَىٰ صِرَٰطٍ مُّسْتَقِيمٍ ﴾ [النحل: ١٢١] .

﴿ وَلَقَدْ ءَاتَيْنَآ إِبْرَٰهِيمَ رُشْدَهُۥ مِن قَبْلُ وَكُنَّا بِهِۦ عَٰلِمِينَ ﴾ [الأنبياء: ٥١] .

د - في حق يوسف عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُۥٓ ءَاتَيۡنَٰهُ حُكۡمٗا وَعِلۡمٗاۚ ﴾ [يوسف : ٢٢] .

هـ - في حق آدم عليه الصلاة والسلام :

﴿ فَإِذَا سَوَّيۡتُهُۥ وَنَفَخۡتُ فِيهِ مِن رُّوحِي فَقَعُواْ لَهُۥ سَٰجِدِينَ ﴾ [الحجر : ٢٩] .

﴿ وَعَلَّمَ ءَادَمَ ٱلۡأَسۡمَآءَ كُلَّهَا ﴾ [البقرة : ٣١] .

و - في حق طالوت عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَزَادَهُۥ بَسۡطَةٗ فِي ٱلۡعِلۡمِ وَٱلۡجِسۡمِۖ ﴾ [البقرة : ٢٤٧] .

وتزخر كتب السيرة والتراث بالعديد من الروايات عن الفترة التي سبقت بعثة المصطفى عليه الصلاة والسلام بدءًا من ولادته إلى يوم بعثته ، وتنقل لنا تلك الكتب الكثير من الروايات عن الإعداد النفسي والبدني لرسول الله ﷺ إبان تلك الفترة ، وقد وقفت حائرًا إزاء هذه الكثرة في الروايات ، وإزاء تحفظات بعض الكتاب المسلمين على عدد من تلك الروايات ، وخاصةً رواية واقعة شق الصدر ، ولقد أشفقت على نفسي أن أنحاز إلى هذا الجانب أو ذاك ؛ فآثرت السلامة في النهاية ، ورأيت الاكتفاء - فيما يتعلق بالشواهد على الإعداد كمقوم من المقومات القيادية في الإسلام - بالنصوص القرآنية التي وردت في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام ، وغيره من الرسل والحكام والقادة الصالحين ، أما فيما يتعلق بالروايات التي وردت بكتب السيرة والتراث حول هذا الخصوص فقد رأيت الإشارة بالهامش إلى عدد من هؤلاء الكتاب الذين تحفظوا على هذه الروايات (١) ، وكذلك إلى عدد من المصادر التي وردت بها هذه الروايات (٢) .

---

(١) - عباس محمود العقاد ، عبقرية محمد ، القاهرة ، دار نهضة مصر ، (١٩٧٧م) .
- عبد الكريم الخطيب ، النبي محمد ، القاهرة ، دار الفكر العربي (١٩٧٦م) .
- محمد عبد الله السمان ، أولو العزم من الرسل ، القاهرة ، دار الاعتصام ، (١٩٨١م) .

(٢) - السيرة النبوية لابن هشام ، (٤/١) ، سبل الهدي والرشاد في سيرة خير العباد للإمام محمد ابن يوسف الصالحي ، مرجع سابق .
- محمد الغزالي (الشيخ) ، فقه السيرة ، القاهرة : دار الكتب الحديثة ، (١٩٧٦م) .
- د. محمد بن محمد أبو شهبة ، السيرة النبوية في ضوء القرآن الكريم والسنة ، القاهرة : دار الاعتصام ، (١٩٧٠م) .
- د. محمد سعيد رمضان البوطي ، فقه السيرة ، دمشق : غير مبين الناشر ، (١٩٦٨م) .
- السيد محمود أبو الفيض المنوفي ، سيرة سيد المرسلين ، القاهرة ، دار النصر ، (١٩٦٤م) جـ (٢/١) .

وفي ذات الوقت فقد وجدت لزامًا علي أن أشير إلى عدد من النقاط في هذا الصدد :

أ - أن الإعداد والتهيئة يعتبر سنة وأصلًا ثابتًا بالنسبة لكافة الرسل والأنبياء ومقومًا من مقوماتهم القيادية ، وأن المصطفى عليه الصلاة والسلام لم يكن بدعًا من الرسل في ذلك ؛ ومن ثم فإن مثل هذا الإعداد للمصطفى وتهيئته للرسالة من الأمور الثابتة المقطوع بها ، وليست موضوعًا لأي تحفظ أو تشكك .

ب - أن تحفظات هؤلاء الكتاب إنما تنصب على بعض الروايات وعلى بعض الوقائع التي تعرضت لها كتب السيرة والتراث ، وليست تحفظات على الإعداد كمقوم من المقومات القيادية في الإسلام .

جـ - أن التهيئة والإعداد السابق يكاد يكون سنة إسلامية ثابتة ؛ حيث إن المشاهَد في مجال العبادات أن التهيئة ، والإعداد السابق يكاد يكون من السنن الواجب الحرص عليها قبل أداء الفرائض ، نلحظ ذلك واضحًا في الصلاة ؛ حيث يسبق الوقوف بين يدي الخالق سبحانه التطهر أولًا ، ثم تأتي السنن القبلية بعد ذلك ، وبعد هذا وذاك تأتي الفريضة ، وكلنا يعرف أن من بين غايات العبادات أنها ترشدنا إلى المسلك القويم في المعاملات (١) .

د - بخصوص الروايات الكثيرة حول واقعة شق الصدر وتحفظات البعض عليها ، فإننا لا نرى وجوب الربط بينها وبين آية شرح الصدر (الشرح : ١) ؛ إذ إننا نعتقد أن شرح الصدر في الآية الكريمة كان من قبيل التهيئة والإعداد النفسي والمعنوي للرسول والإقبال على تحمل تبعات الرسالة عن رضًا واطمئنان ، ويتأكد لنا ذلك المعنى إذا استرشدنا بالآية الكريمة الأخرى التي طلب فيها موسى عليه السلام من ربه أن يشرح له صدره ، فقد جاء هذا الطلب منه عندما أمره الحق بالذهاب إلى فرعون الطاغية حال تكليفه وتشريفه بالرسالة (طه : ٢٤ ، ٢٥) ، وعلى ضوء ذلك يتضح لنا أن هناك تباعد في المعنى الذي تشير إليه الآية الكريمة والمعنى الذي ترمي إليه واقعة شق الصدر ؛ حيث

---

(١) ومن الشواهد الدالة على ذلك الآية رقم (٤٥) من سورة العنكبوت والتي يقول ﷻ : ﴿ إِنَّ ٱلصَّلَوٰةَ تَنْهَىٰ عَنِ ٱلْفَحْشَآءِ وَٱلْمُنكَرِ ﴾ وكأن من أهم غايات الصلاة النهي عن الفحشاء والمنكر ؛ بل إن الباحث يرى أن من أهم غايات العظمى من العبادات هو تأهيل وإعداد الفرد والجماعة المسلمة على المسلك السوي المستقيم في مجال المعاملات .

تتحدث كثير من الروايات عن أنه كان شقًّا حسيًّا للصدر ، وعلى ذلك يصبح الربط بينهما ليس له مسوغ مقبول ، وأن الأدعى للقبول هو الربط بين الآيتين السابقتين كما قدمنا ، آية شرح الصدر في حق محمد عليه الصلاة والسلام التي يقول الحق فيها : ﴿ أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ ﴾ [الشرح : ١] ، وآية شرح الصدر في حق موسى عليه الصلاة والسلام التي يقول الحق سبحانه فيها : ﴿ قَالَ رَبِّ ٱشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴾ [طه : ٢٥] ، فالربط بين الآيتين أدعى وأوجب من الربط بين الآية الأولى وواقعة شق الصدر .

هـ - أنه بالرغم من تحفظ البعض على واقعة شق الصدر ، إلا أننا نستطيع الوقوف على عدد من الأحاديث التي تشير إلى وقوع مثل هذا الإعداد للمصطفى عليه الصلاة والسلام ، ومن تلك الأحاديث قوله عن نفسه : « **أدبني ربي ونشأت في بني سعد بن بكر** »(١) .

ومن جِمَاع ما سبق من نصوص وشواهد يتأكد لنا أن الإعداد كان سمة أساسية ثابتة ، اقتضت حكمة العليم الخبير توافرها في هؤلاء الصفوة من القادة العظام الذين اختارهم الله لقيادة البشرية وهدايتها إلى طريق خيرها وسعادتها ، وقياسًا على ذلك الهدي الرباني ، ومن التحاكم إلى تلك النصوص والشواهد ؛ يتبين لنا مدى أهمية الإعداد كمقوم من المقومات الأساسية التأهيلية التي لا غنى عن توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام .

ومن جماع ما سبق من نصوص وشواهد يتضح لنا عدة أمور تتعلق بالإعداد كمقوم من المقومات القيادية في الإسلام ، ومن تلك الأمور :

أ - أن مناط أمر تأهيل وإعداد الأفراد المرشحين للقيادة يعود أصلًا إلى رب الأمر والقائد الإداري الأعلى الذي زكّى واختار هؤلاء الأفراد للقيادة .

ب - أن مجالات التأهيل والإعداد للأفراد المرشحين للقيادة الإدارية تمتد لتشمل بصفة أساسية : التأهيل والإعداد الفكري والعقائدي ، والتأهيل والإعداد النفسي والمعنوي ، كما أنها قد تمتد لتشمل كذلك التأهيل والإعداد البدني والحسي ، والتأهيل والإعداد المهني ، وشاهدنا على ذلك النصوص القرآنية التالية :

١ - النصوص الدالة على الإعداد الفكري والعقائدي :

﴿ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ ﴾ [النساء : ١١٣] .

---

(١) سبل الهدي والرشاد في سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحي ، مرجع سابق ، (١٣٦/٢) ، نقلًا عن : الخصائص الكبرى ، (١٥٨/١) .

﴿ وَوَجَدَكَ ضَالًّا فَهَدَىٰ ﴾ [الضحى : ٧] .

﴿ وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ﴾ [البقرة : ١٢٤] .

٢ - النصوص الدالة على الإعداد النفسي والمعنوي :

﴿ أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ ﴾ [الشرح : ١] .

﴿ قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴾ [طه : ٢٥] .

٣ - النصوص الدالة على الإعداد الجسمي والحسي :

﴿ يَا أَيُّهَا الْمُزَّمِّلُ ۞ قُمِ اللَّيْلَ إِلَّا قَلِيلًا ﴾ [المزمل : ١ ، ٢] .

﴿ وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي ۞ يَفْقَهُوا قَوْلِي ﴾ [طه : ٢٧ ، ٢٨] .

﴿ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ﴾ [البقرة : ٢٤٧] .

٤ - ومن الآيات التي تشير إلى التأهيل والإعداد المهني :

﴿ وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ﴾ [البقرة : ٣١] .

﴿ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ ﴾ [البقرة : ٢٤٧] .

جـ - أن إعداد وتأهيل القائد الإداري وإن كان توقيت البدء فيه ، والشق الأكبر منه يتحتم إتمامه قبل ممارسة القائد الإداري لمهام منصبه ، إلا أن هذا الإعداد والتأهيل إنما يمثل عملية مستمرة ، وأن استمرار هذا الإعداد والتأهيل كلما تزايدت العقبات أو التحديات التي تواجهه أو اتسع حجم مسؤولياته ، وعلى ذلك فإضافة أعباء جديدة وتكليف القائد الإداري بمهام ومسؤوليات أكبر وأخطر يستوجب إعدادًا وتاهيلًا إضافيًا يسبق مثل هذا التكليف ، ويتناسب حجمه ومقداره مع خطورة وأهمية التكليف الإضافي ، ونلحظ هذا المنهج في تلك الآية الكريمة التي يأمر فيها الحق سبحانه رسوله بقيام الليل وترتيل القرآن ؛ استعدادًا وتوطئةً لتلقي تكليفات جسام جديدة ، وها هي كلمات الحق سبحانه لرسوله ﷺ : ﴿ يَا أَيُّهَا الْمُزَّمِّلُ ۞ قُمِ اللَّيْلَ إِلَّا قَلِيلًا ۞ نِصْفَهُ أَوِ انْقُصْ مِنْهُ قَلِيلًا ۞ أَوْ زِدْ عَلَيْهِ وَرَتِّلِ الْقُرْآنَ تَرْتِيلًا ۞ إِنَّا سَنُلْقِي عَلَيْكَ قَوْلًا ثَقِيلًا ﴾ [المزمل : ١ - ٥] .

وعلى ذلك ، ومن هدي تلك الآية نلحظ أن حكمة الحكيم بخلقه وفي تدبيره قد اقتضت أن يسبق التكليف إعداد وتأهيل ، وأن يتوافق ويتناسب الإعداد والتأهيل مع خطورة وأهمية ذلك التكليف أو التشريف من رب العالمين لرسوله الأمين عليه الصلاة والسلام .

الشرط الثالث : المنهجية :

والمنهجية من المنهج والمِنْهاج والنَّهْج ، بمعنى : الطريق الواضح [١] ، أو الطريق الواضح السهل [٢] .

والمنهجية - كأحد الشروط القيادية المطلوب توافرها حتى يتوافر للقائد الإداري الكفاءة والفاعلية في قيادته وتوجيهه لأفراد جماعته - نقصد بها : ضرورة توافر المنهج أو المنهاج الواضح الذي يحدد بجلاء أسلوب أو كيفية أو طريقة تحقيق القائد للمبادئ والقيم والأهداف والغايات المحددة له ولجماعته من قِبَل قائده الأعلى ، فمعيار نجاح العمل القيادي ليس في سمو الأهداف والغايات والقيم والمبادئ التي يسعى إليها القائد الإداري ، وإنما المعيار الحقيقي لنجاح العمل القيادي لأي قائد إداري هو مدى نجاحه في وضع هذه الأهداف والغايات والقيم والمبادئ موضع التطبيق والتنفيذ .

ولا شك أن توافر المنهج الصحيح الواضح الذي يحدد للقائد الإداري بجلاء وواقعية كيفية تحقيق هذه الأهداف والغايات والقيم والمبادئ - يعد أحد المتطلبات الأساسية التي يكفل توافرها نجاح القائد الإداري في القيام بمهامه ومسؤولياته القيادية بكفاءة وفاعلية ، وليست العبرة هنا في توافر المنهج - أي منهج - ولكن العبرة بتوافر المنهج الصحيح المناسب الذي يكفل للقائد النجاح في تحقيق المبادئ والقيم والأهداف والغايات المحددة له ولجماعته .

فالتحقيق في عالم المُثل والفضيلة ، والتطلع للقيم العالمية والمبادئ السامية ، والدعوة لها أمر ميسور لكل من أراد في كل زمان ومكان ، ولا حَجْر على تلك التطلعات والدعوات ، ولكن الصعوبة كل الصعوبة والتحدي الحقيقي يكمن في توافر المنهج المناسب الذي يكفل الانتقال بتلك المثل والمبادئ والقيم والأفكار إلى عالم الوجود ودنيا الواقع ، وقبول الناس لها والالتزام بها ، فكم من الأفكار السامية والقيم العالية ظلت سجينة في الأذهان ؟ لأنها لم تجد المنهج الذي يكفل لها الخروج إلى الواقع الحي المحسوس وكم من المبادئ السامية انزوت واندثرت وخبت بعد أن لمعت وتوهجت ؟

---

(١) القاموس المحيط ، فصل النون والواو : باب الجيم ، (٢١٨/١) .

(٢) تفسير القرآن الكريم للعلامة السيد عبد الله شبر ، مراجعة د. حامد حفني داود ، القاهرة ، دار إحياء التراث العربي ، (١٣٧٧هـ - ١٩٧٧م) ، (ص ١٤٠) .

لأنها لم تجد المنهج المناسب الذي يكفل لها الدوام والاستمرار .

ومن هنا كانت أهمية توافر المنهج المناسب كدليل عملي يوضح للقائد وللأفراد السبل والوسائل التي تكفل تحقيق تلك الأهداف والغايات ، وتطبيق تلك المبادئ والأفكار تطبيقًا سليمًا يكفل لها البقاء والاستمرار ، ولعلنا كثيرًا ما نسمع تلك العبارة نتناقلها فيما بيننا : « إن العبرة ليست بالكلام والأحلام ، وإنما العبرة في كيفية تنفيذ هذا الكلام وتحقيق تلك الأحلام » .

ولا شك أن المنهج القويم وسيلة لا غنى عنها لنجاح أي قائد في تحقيق الغايات والأهداف المناط به تحقيقها ؛ فهذه الغايات والأهداف مهما سمت وعلت لا جدوى منها إن لم يصاحبها المنهج الصحيح الملائم الذي يوضح للقائد الأسلوب الصحيح والخطوات السليمة التي تكفل له ولجماعته الوصول إلى تلك الأهداف وتحقيق تلك الغايات ، والإسلام مع تميزه بسمو غاياته ، وبنبل مقاصده ، وعلو قيمه ومبادئه ، فإنه – فضلًا عن ذلك – يتميز بمنهج واضح مستقيم يتلاءم مع الواقع ويتفق مع الفطرة ويستجيب للمتغيرات ، فهو حقًّا منهج السمو والكمال الإنساني الذي تكفل بوضعه وتنزيله الحكيم العليم الخبير بخلقه وعباده ، وتكفل عبده ورسوله المصطفى محمد ابن عبد اللَّه ﷺ بتفسيره وبيانه وتطبيقه ، فجعل من نفسه ومن مختلف دروب وألوان حياته وفي كافة لحظاته ترجمة أمينة ونموذجًا حيًّا مجسدًا وواضحًا لهذا المنهج ، فالتزم به قلبًا وقالبًا ، وألزم به أهله وكان يقول للناس من حوله : « **خذوا عني مناسككم** » ، « **صلوا كما رأيتموني أصلي** » ، ويحلو لكثيرٍ من الناس أن يستشهدوا بحديث عائشة رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا : « **كان خلقه القرآن** » للتدليل على عظمة خلق المصطفى عليه الصلاة والسلام ، ولكني أرى في هذا القول من عائشة رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا أبلغ دليل على واقعية منهج القرآن ، فضلًا عن علو وسمو مبادئه فقد تخلق الرسول ﷺ بخلق هذا المنهج ، والتزم وألزم نفسه وأهله به . فعاش بين الناس قرآنًا يمشي على الأرض – أرض الواقع والحياة – ونموذجًا توضيحيًّا مجسدًا لكل المبادئ والقيم السامية التي جاء بها هذا المنهج ، ولعل هذا المنهج العلمي الواقعي هو من أبرز ما يميز تلك الشريعة الإسلامية التي أنزلها الخالق على رسوله الأمين المبعوث رحمةً للعالمين .

ولم تكن المنهجية سمة تميزت بها الشريعة الإسلامية وحدها ؛ بل إنها كانت سمة

عامة وسنة ثابتة لم تتخلف ، ميزت وصاحبت الشرائع المنزلة على كافة الرسل والأنبياء ، وصدق الحق سبحانه ؛ إذ يقول : ﴿ لِكُلٍّ جَعَلْنَا مِنكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا ﴾ [المائدة : ٤٨] .

ومن ذلك يتضح لنا أن المنهجية تعد أحد الدعائم الأساسية التي تقوم عليها القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام ؛ قياسًا على ذلك الهدي الرباني والبيان القرآني وسنة الخالق سبحانه مع رسله قادة البشرية ، وهداة الإنسانية ، ويتأكد لنا ذلك من تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية :

أولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ﴿ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً وَبُشْرَىٰ لِلْمُسْلِمِينَ ﴾ [النحل : ٨٩] .
- ﴿ وَهَٰذَا صِرَاطُ رَبِّكَ مُسْتَقِيمًا ۗ قَدْ فَصَّلْنَا الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَذَّكَّرُونَ ﴾ [الأنعام : ١٢٦] .
- ﴿ إِنَّ هَٰذَا الْقُرْآنَ يَهْدِي لِلَّتِي هِيَ أَقْوَمُ ﴾ [الإسراء : ٩] .
- ﴿ وَأَنزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ مُصَدِّقًا لِّمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ الْكِتَابِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ ۖ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِمَا أَنزَلَ اللَّهُ ۖ ﴾ [المائدة : ٤٨] .
- ﴿ الْيَوْمَ أَكْمَلْتُ لَكُمْ دِينَكُمْ وَأَتْمَمْتُ عَلَيْكُمْ نِعْمَتِي وَرَضِيتُ لَكُمُ الْإِسْلَامَ دِينًا ۚ ﴾ [المائدة : ٣] .
- ﴿ وَلَقَدْ جِئْنَاهُم بِكِتَابٍ فَصَّلْنَاهُ عَلَىٰ عِلْمٍ هُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ ﴾ [الأعراف : ٥٢] .
- ﴿ وَأَنزَلْنَا إِلَيْكَ الذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ ﴾ [النحل : ٤٤] .
- ﴿ وَلَقَدْ ضَرَبْنَا لِلنَّاسِ فِي هَٰذَا الْقُرْآنِ مِن كُلِّ مَثَلٍ لَّعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ ﴾ [الزمر : ٢٧] .
- ﴿ قُرْآنًا عَرَبِيًّا غَيْرَ ذِي عِوَجٍ لَّعَلَّهُمْ يَتَّقُونَ ﴾ [الزمر : ٢٨] .
- ﴿ وَلَقَدْ يَسَّرْنَا الْقُرْآنَ لِلذِّكْرِ فَهَلْ مِن مُّدَّكِرٍ ﴾ [القمر : ٤٠] .
- ﴿ إِنَّا أَنزَلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ لِلنَّاسِ بِالْحَقِّ ۖ ﴾ [الزمر : ٤١] .
- ﴿ ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا ﴾ [الجاثية : ١٨] .
- ﴿ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ ۖ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَهُمْ ۖ ﴾ [الشورى : ١٥] .
- ﴿ فَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَمَن تَابَ مَعَكَ ﴾ [هود : ١١٢] .

- ﴿ وَقُرْءَانًا فَرَقْنَٰهُ لِتَقْرَأَهُۥ عَلَى ٱلنَّاسِ عَلَىٰ مُكْثٍ ﴾ [الإسراء: ١٠٦] .

- ﴿ وَقَالَ ٱلَّذِينَ كَفَرُوا۟ لَوْلَا نُزِّلَ عَلَيْهِ ٱلْقُرْءَانُ جُمْلَةً وَٰحِدَةً ۚ كَذَٰلِكَ لِنُثَبِّتَ بِهِۦ فُؤَادَكَ ۖ وَرَتَّلْنَٰهُ تَرْتِيلًا ﴾ [الفرقان: ٣٢] .

ثانيًا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - في حق عيسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَءَاتَيْنَٰهُ ٱلْإِنجِيلَ ﴾ [الحديد: ٢٧] .

﴿ وَلِأُحِلَّ لَكُم بَعْضَ ٱلَّذِى حُرِّمَ عَلَيْكُمْ ﴾ [آل عمران: ٥٠] .

ب - في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَكَتَبْنَا لَهُۥ فِى ٱلْأَلْوَاحِ مِن كُلِّ شَىْءٍ مَّوْعِظَةً وَتَفْصِيلًا لِّكُلِّ شَىْءٍ فَخُذْهَا بِقُوَّةٍ وَأْمُرْ قَوْمَكَ يَأْخُذُوا۟ بِأَحْسَنِهَا ﴾ [الأعراف: ١٤٥] .

﴿ ثُمَّ ءَاتَيْنَا مُوسَى ٱلْكِتَٰبَ تَمَامًا عَلَى ٱلَّذِىٓ أَحْسَنَ وَتَفْصِيلًا لِّكُلِّ شَىْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً ﴾ [الأنعام: ١٥٤] .

جـ - في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ إِنَّ هَٰذَا لَفِى ٱلصُّحُفِ ٱلْأُولَىٰ ۝ صُحُفِ إِبْرَٰهِيمَ وَمُوسَىٰ ﴾ [الأعلى: ١٨ ، ١٩] .

د - في حق عموم الرسل والأنبياء عليهم الصلاة والسلام :

﴿ أُو۟لَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ ءَاتَيْنَٰهُمُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْحُكْمَ وَٱلنُّبُوَّةَ ﴾ [الأنعام: ٨٩] .

﴿ وَٱجْتَبَيْنَٰهُمْ وَهَدَيْنَٰهُمْ إِلَىٰ صِرَٰطٍ مُّسْتَقِيمٍ ﴾ [الأنعام: ٨٧] .

﴿ فَبَعَثَ ٱللَّهُ ٱلنَّبِيِّۦنَ مُبَشِّرِينَ وَمُنذِرِينَ وَأَنزَلَ مَعَهُمُ ٱلْكِتَٰبَ ﴾ [البقرة: ٢١٣] .

﴿ لِكُلٍّ جَعَلْنَا مِنكُمْ شِرْعَةً وَمِنْهَاجًا ﴾ [المائدة: ٤٨] .

ثالثًا : الأحاديث النبوية :

أ - « أوتيت سبعًا من المثاني والقرآن العظيم » .

ب - « مثل ما بعثني الله به من الهدي والعلم كمثل الغيث الكثير أصاب أرضًا ، فكانت منها طائفة طيبة قبلت الماء فأنبتت الكلأ والعشب الكثير ، وكانت منها أجادب أمسكت الماء فنفع الله به الناس ، فشربوا وسقوا وزرعوا ، وأصاب منها طائفة أخرى إنما

هي قيعان لا تمسك ماءً ولا تنبت كلأً »[1] .

جـ – قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **أمرت أن أخاطب الناس على قدر عقولهم** »[2] .

د – قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **بعثت بالحنفية السمحة** »[3] .

ومن جماع ما سبق من نصوص القرآن وأحاديث المصطفى عليه الصلاة والسلام ، وقياسًا على الهدي الرباني والنور القرآني وسنة اللّه مع رسل الحق وقادة الهدى والنور – يتبين لنا أن توافر المنهجية يعتبر شرطًا أساسيًا من شروط القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام ، كما يتبين لنا عدة أمور وملاحظات تتعلق بالمنهجية :

أ – وجوب تكامل تشريعات وأحكام المنهج المستحدث ، مع أحكام وتشريعات المناهج السابقة ، والدليل على ذلك نستخلصه من الآية (المائدة : ٤٨) في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام والآية (آل عمران : ٥٠) في حق عيسى عليه السلام .

وفيما يلي من هذه الآيات :

أ – ﴿ وَأَنزَلْنَآ إِلَيْكَ ٱلْكِتَٰبَ بِٱلْحَقِّ مُصَدِّقًا لِّمَا بَيْنَ يَدَيْهِ مِنَ ٱلْكِتَٰبِ وَمُهَيْمِنًا عَلَيْهِ فَٱحْكُم بَيْنَهُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ ﴾ [المائدة : ٤٨] .

– ﴿ وَمُصَدِّقًا لِّمَا بَيْنَ يَدَىَّ مِنَ ٱلتَّوْرَىٰةِ وَلِأُحِلَّ لَكُم بَعْضَ ٱلَّذِى حُرِّمَ عَلَيْكُمْ ﴾ [آل عمران : ٥٠] .

ب – إن تعدد الشرائع والمناهج لا يعني تزامنها فالشريعة الأخيرة تحل محل الشريعة السابقة ، ولها القوامة والهيمنة عليها ، والدليل على ذلك نستخلصه من الآية (المائدة : ٤٨) في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام ، والآية (آل عمران : ٥٠) في حق عيسى عليه السلام ، وقد سبق ذكرهما في البند (أ) .

جـ – أن المنهج كلما كان علمًا شموليًا ، كان من الأفضل اتباع التدرج في إصدار تشريعاته وأحكامه بأن يكون هنا التلازم بين تلك التشريعات والأحكام ومتطلبات الأحداث والوقائع الجارية أولًا بأول ، وأن تكون تلك التشريعات والأحكام مرتبطة

(١) صحيح البخاري ، كتاب العلم ، (٢٣/١) .

(٢) سبل الهدي والرشاد في سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحي ، مرجع سابق ، (١٢٩/٢) .

(٣) زاد المعاد في هدي خير العباد ، مرجع سابق ، (٣٩/٢) .

بضرورات واقعية وعملية ، فمثل هذا التدرج في التشريع وارتباطه بالضرورات العملية لواقع الحياة اليومية تجعل تلك التشريعات والأحكام المنهجية أدعى للفهم الدقيق والاستيعاب الصحيح من قِبَل القائد أولًا والتابعين ثانيًا ؛ ومن ثَمَّ تساعد القائد على حسن التوجيه والمتابعة وتساعد التابعين على الالتزام الواعي والتنفيذ الصحيح ، والدليل على ذلك نستخلصه من الآيتين التاليتين في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ﴿ وَقُرْءَانًا فَرَقْنَٰهُ لِتَقْرَأَهُۥ عَلَى ٱلنَّاسِ عَلَىٰ مُكْثٍ وَنَزَّلْنَٰهُ تَنزِيلًا ﴾ [الإسراء : ١٠٦] .

- ﴿ وَقَالَ ٱلَّذِينَ كَفَرُوا۟ لَوْلَا نُزِّلَ عَلَيْهِ ٱلْقُرْءَانُ جُمْلَةً وَٰحِدَةً ۚ كَذَٰلِكَ لِنُثَبِّتَ بِهِۦ فُؤَادَكَ ۖ وَرَتَّلْنَٰهُ تَرْتِيلًا ﴾ [الفرقان : ٣٢] .

د - إن المنهج يجب أن يقتصر على تقديم الأمثلة والقواعد والأصول العامة ، وأن ينأى عن التفصيل الممل أو التقصير المخل في تشريعاته وأحكامه ، وإن تقديم الأمثلة والنماذج خير معين على ذلك ، والدليل على هذا نستخلصه من الآيات التالية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ﴿ وَلَقَدْ ضَرَبْنَا لِلنَّاسِ فِى هَٰذَا ٱلْقُرْءَانِ مِن كُلِّ مَثَلٍ لَّعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ ﴾ [الزمر : ٢٧] .

- ﴿ وَلَقَدْ صَرَّفْنَا لِلنَّاسِ فِى هَٰذَا ٱلْقُرْءَانِ مِن كُلِّ مَثَلٍ فَأَبَىٰٓ أَكْثَرُ ٱلنَّاسِ إِلَّا كُفُورًا ﴾ [الإسراء : ٨٩] .

- ﴿ وَلَقَدْ صَرَّفْنَا فِى هَٰذَا ٱلْقُرْءَانِ لِلنَّاسِ مِن كُلِّ مَثَلٍ ۚ وَكَانَ ٱلْإِنسَٰنُ أَكْثَرَ شَىْءٍ جَدَلًا ﴾ [الكهف : ٥٤] .

- ﴿ وَلَقَدْ ضَرَبْنَا لِلنَّاسِ فِى هَٰذَا ٱلْقُرْءَانِ مِن كُلِّ مَثَلٍ ۚ وَلَئِن جِئْتَهُم بِـَٔايَةٍ لَّيَقُولَنَّ ٱلَّذِينَ كَفَرُوٓا۟ إِنْ أَنتُمْ إِلَّا مُبْطِلُونَ ﴾ [الروم : ٥٨] .

هـ - يجب أن يميز المنهج بيسر لغته ، ووضوح وبساطة أحكامه وتشريعاته ، والدليل على ذلك نستخلصه من الآيتين التاليتين :

- ﴿ وَلَقَدْ يَسَّرْنَا ٱلْقُرْءَانَ لِلذِّكْرِ فَهَلْ مِن مُّدَّكِرٍ ﴾ [القمر : ١٧] .

- ﴿ قُرْءَانًا عَرَبِيًّا غَيْرَ ذِى عِوَجٍ لَّعَلَّهُمْ يَتَّقُونَ ﴾ [الزمر : ٢٨] .

و - إن للقائد دورًا أساسيًّا في بيان المنهج وتفسير وتوضيح أحكامه وتشريعاته للتابعين ؛ ومن ثم حثهم على العمل بمقتضى تلك الأحكام والتشريعات ، والدليل على

ذلك نستطيع استخلاصه من الآيتين التاليتين في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ﴿ وَأَنزَلْنَآ إِلَيْكَ ٱلذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ ﴾ [النحل: ٤٤] .
- ﴿ وَقُرْءَانًا فَرَقْنَٰهُ لِتَقْرَأَهُۥ عَلَى ٱلنَّاسِ عَلَىٰ مُكْثٍ ﴾ [الإسراء: ١٠٦] .

ز - وجوب التزام القائد بالمنهج الذي يدعو إليه وأن يلزم نفسه وأسرته بأحكامه وتشريعاته ، وإن هذا الالتزام يعد أمرًا جوهريًا وضروريًا ، نلمس هذا واضحًا من الآيات التالية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ﴿ ثُمَّ جَعَلْنَٰكَ عَلَىٰ شَرِيعَةٍ مِّنَ ٱلْأَمْرِ فَٱتَّبِعْهَا ﴾ [الجاثية: ١٨] .
- ﴿ وَٱسْتَقِمْ كَمَآ أُمِرْتَ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَآءَهُمْ ﴾ [الشورى: ١٥] .
- ﴿ فَٱسْتَقِمْ كَمَآ أُمِرْتَ وَمَن تَابَ مَعَكَ ﴾ [هود: ١١٢] .

تلك هي المنهجية في الإسلام التي تعد من أبرز الشروط القيادية الواجب توافرها لنجاح القائد الإداري الرشيد ، ولقد تميز المنهج الإسلامي وعلا على غيره من المناهج ، وحق له أن يميز وأن يعلو ؛ فهو المنهج الإلهي الخاتم الذي أنزله اللّه على الرسول الخاتم ؛ ليكون نبراسًا ودليلًا عمليًا يهتدي به الإنسان في كل مكان وزمان إلى أن يرث اللّه الأرض وما عليها .

الشرط الرابع : التأييد :

إن تأييد القائد الإداري الأعلى للقيادات الإدارية الأقل يعتبر دعامة من الدعامات الأساسية التي لا غِنَى عن توافرها لنجاح تلك القيادات ، وتلك بديهية منطقية ؛ فالقائد الإداري الأعلى هو الذي اختار وزكىَّ تلك القيادات للقيادة (١) ، وهو الذي أعدهم وأهلهم لمباشرة المسؤوليات القيادية ، وهو الذي حدد لكلٍّ منهم اختصاصاته وأهدافه وغاياته ، وهو الذي خوَّل تلك القيادات السلطات اللازمة لهم لمباشرة تلك الاختصاصات ، وتحقيق هذه الأهداف والغايات ، وعلى ضوء كل ذلك فليس من المتصور أن ينجح أي قائد إداري مهما بلغت كفاءته في القيادة - فضلًا عن أن تنعقد له تلك القيادة أصلًا - بغير معونة وتأييد من القائد الإداري الأعلى ؛ فنشأة القيادة - أي قيادة - واستمرارها رهن بتوافر تأييد القائد الإداري الأعلى لتلك القيادة ، ومن البدهي أن حاجة القائد الإداري لتأييد ومعونة قائده الأعلى تكون كبيرة خلال تلك الفترة

---

(١) انطلاقًا من التحاكم إلى اشتراطي الاصطفاء والإعداد . بقية المقومات والاشتراطات القيادية الإسلامية .

الحرجة التي تعقب مباشرته مهام منصبه القيادي الجديد ، فما أكثر التحديات والعقبات التي تواجه القائد الإداري في مستهل قيادته لأي جماعة من الجماعات ! وما أشد حاجة القائد الإداري إلى تأييد ومعونة قيادته العليا له إبان تلك الفترة الحرجة ! ومن هنا كان توافر مثل هذا التأييد - ومنذ اللحظة الأولى - مطلبًا أساسيًا لنشأة ونجاح أي قيادة إدارية ، فبدون توافر هذا التأييد لا يتصور أن تنعقد القيادة لأي قائد إداري فضلًا عن أن تستمر له القيادة بمعزل عن تأييد قائده الأعلى .

ولقد أشارت بعض المراجع إلى أهمية تأييد القيادة العليا ، وجعلت منه القاعدة الأساسية التي ترتكز عليها كافة دعائم ومقومات نجاح أي قائد إداري (١) .

وإذا أخذنا بمنهج التحاكم إلى هَدْي الإسلام ، والقياس على سنة ، وتدبير الخبير الحكيم في اختياره وإعداده لهؤلاء القادة العظام من الرسل والأنبياء ، نجد أن التأييد كان دائمًا سنة ثابتة ، ودعامة من الدعامات والركائز الأساسية التي قامت عليها القيادة الإدارية الرشيدة لهؤلاء الأنبياء والرسل الكرام ، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والسنة النبوية .

أولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ﴿ مَن كَانَ يَظُنُّ أَن لَّن يَنصُرَهُ ٱللَّهُ فِي ٱلدُّنْيَا وَٱلْأَخِرَةِ فَلْيَمْدُدْ بِسَبَبٍ إِلَى ٱلسَّمَآءِ ثُمَّ لْيَقْطَعْ فَلْيَنظُرْ هَلْ يُذْهِبَنَّ كَيْدُهُۥ مَا يَغِيظُ ﴾ [الحج: ١٥] .
- ﴿ إِلَّا تَنصُرُوهُ فَقَدْ نَصَرَهُ ٱللَّهُ ﴾ [التوبة: ٤٠] .
- ﴿ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ ۚ وَكَانَ فَضْلُ ٱللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا ﴾ [النساء: ١١٣] .
- ﴿ وَٱللَّهُ يَعْصِمُكَ مِنَ ٱلنَّاسِ ۗ ﴾ [المائدة: ٦٧] .
- ﴿ وَمَا رَمَيْتَ إِذْ رَمَيْتَ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ رَمَىٰ ۚ ﴾ [الأنفال: ١٧] .
- ﴿ هُوَ ٱلَّذِىٓ أَيَّدَكَ بِنَصْرِهِۦ وَبِٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾ [الأنفال: ٦٢] .
- ﴿ وَلَوْلَآ أَن ثَبَّتْنَٰكَ لَقَدْ كِدتَّ تَرْكَنُ إِلَيْهِمْ شَيْـًٔا قَلِيلًا ﴾ [الإسراء: ٧٤] .

---

(١) انظر مطبوعات مكتب العمل الدولي ، (I.L.O)الخاصة ببرامج تدريب المشرفين وترجمتها باللغة العربية ، وخاصةً البرنامج الأول - العلاقات الإنسانية - الصادرة عن مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني ، القاهرة : وزارة الصناعة .

- ﴿ سُبْحَٰنَ ٱلَّذِىٓ أَسْرَىٰ بِعَبْدِهِۦ لَيْلًا مِّنَ ٱلْمَسْجِدِ ٱلْحَرَامِ إِلَى ٱلْمَسْجِدِ ٱلْأَقْصَا ٱلَّذِى بَٰرَكْنَا حَوْلَهُۥ لِنُرِيَهُۥ مِنْ ءَايَٰتِنَآ ۚ إِنَّهُۥ هُوَ ٱلسَّمِيعُ ٱلْبَصِيرُ ﴾ [الإسراء : ١] .

- ﴿ إِنَّا كَفَيْنَٰكَ ٱلْمُسْتَهْزِءِينَ ﴾ [الحجر : ٩٥] .

- ﴿ كَذَٰلِكَ لِنُثَبِّتَ بِهِۦ فُؤَادَكَ ۖ وَرَتَّلْنَٰهُ تَرْتِيلًا ﴾ [الفرقان : ٣٢] .

- ﴿ وَلَقَدْ ءَاتَيْنَٰكَ سَبْعًا مِّنَ ٱلْمَثَانِى وَٱلْقُرْءَانَ ٱلْعَظِيمَ ﴾ [الحجر : ٨٧] .

- ﴿ فَٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ بِهِۦ وَعَزَّرُوهُ وَنَصَرُوهُ وَٱتَّبَعُوا۟ ٱلنُّورَ ٱلَّذِىٓ أُنزِلَ مَعَهُۥٓ ۙ أُو۟لَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ ﴾ [الأعراف : ١٥٧] .

- ﴿ وَيَنصُرَكَ ٱللَّهُ نَصْرًا عَزِيزًا ﴾ [الفتح : ٣] .

ثانيًا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - في حق عيسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَءَاتَيْنَا عِيسَى ٱبْنَ مَرْيَمَ ٱلْبَيِّنَٰتِ وَأَيَّدْنَٰهُ بِرُوحِ ٱلْقُدُسِ ۗ ﴾ [البقرة : ٨٧] .

﴿ أَنِّى قَدْ جِئْتُكُم بِـَٔايَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ ۖ أَنِّىٓ أَخْلُقُ لَكُم مِّنَ ٱلطِّينِ كَهَيْـَٔةِ ٱلطَّيْرِ فَأَنفُخُ فِيهِ فَيَكُونُ طَيْرًۢا بِإِذْنِ ٱللَّهِ ۖ وَأُبْرِئُ ٱلْأَكْمَهَ وَٱلْأَبْرَصَ وَأُحْىِ ٱلْمَوْتَىٰ بِإِذْنِ ٱللَّهِ ۖ وَأُنَبِّئُكُم بِمَا تَأْكُلُونَ وَمَا تَدَّخِرُونَ ﴾ [آل عمران : ٤٩] .

﴿ وَإِذْ كَفَفْتُ بَنِىٓ إِسْرَٰٓءِيلَ عَنكَ إِذْ جِئْتَهُم بِٱلْبَيِّنَٰتِ ﴾ [المائدة : ١١٠] .

﴿ وَيُكَلِّمُ ٱلنَّاسَ فِى ٱلْمَهْدِ ﴾ [آل عمران : ٤٦] .

﴿ وَجَعَلْنَا ٱبْنَ مَرْيَمَ وَأُمَّهُۥٓ ءَايَةً ﴾ [المؤمنون : ٥٠] .

﴿ أَنَّ ٱللَّهَ يُبَشِّرُكَ بِيَحْيَىٰ مُصَدِّقًۢا بِكَلِمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ ﴾ [آل عمران : ٣٩] .

﴿ وَإِذْ أَوْحَيْتُ إِلَى ٱلْحَوَارِيِّۦنَ أَنْ ءَامِنُوا۟ بِى وَبِرَسُولِى ﴾ [المائدة : ١١١] .

﴿ فَلَمَّآ أَحَسَّ عِيسَىٰ مِنْهُمُ ٱلْكُفْرَ قَالَ مَنْ أَنصَارِىٓ إِلَى ٱللَّهِ ۖ ﴾ [آل عمران : ٥٢] .

﴿ قَالَ ٱلْحَوَارِيُّونَ نَحْنُ أَنصَارُ ﴾ [آل عمران : ٥٢] .

ب - في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَإِذِ ٱسْتَسْقَىٰ مُوسَىٰ لِقَوْمِهِۦ فَقُلْنَا ٱضْرِب بِّعَصَاكَ ٱلْحَجَرَ ۖ فَٱنفَجَرَتْ مِنْهُ ٱثْنَتَا عَشْرَةَ عَيْنًا ۖ ﴾ [البقرة : ٦٠] .

﴿ فَأَوْحَيْنَآ إِلَىٰ مُوسَىٰٓ أَنِ ٱضْرِب بِّعَصَاكَ ٱلْبَحْرَ فَٱنفَلَقَ فَكَانَ كُلُّ فِرْقٍ كَٱلطَّوْدِ ٱلْعَظِيمِ ﴾ [الشعراء: ٦٣] .

﴿ وَوَهَبْنَا لَهُۥ مِن رَّحْمَتِنَآ أَخَاهُ هَٰرُونَ نَبِيًّا ﴾ [مريم: ٥٣] .

﴿ قَالَ سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ وَنَجْعَلُ لَكُمَا سُلْطَٰنًا فَلَا يَصِلُونَ إِلَيْكُمَا ۚ بِـَٔايَٰتِنَآ أَنتُمَا وَمَنِ ٱتَّبَعَكُمَا ٱلْغَٰلِبُونَ ﴾ [القصص: ٣٥] .

﴿ وَنَصَرْنَٰهُمْ فَكَانُوا۟ هُمُ ٱلْغَٰلِبِينَ ﴾ [الصافات: ١١٦] .

﴿ وَأَلْقَيْتُ عَلَيْكَ مَحَبَّةً مِّنِّى وَلِتُصْنَعَ عَلَىٰ عَيْنِىٓ ﴾ [طه: ٣٩] .

﴿ قَالَ رَبِّ ٱشْرَحْ لِى صَدْرِى ۝ وَيَسِّرْ لِىٓ أَمْرِى ﴾ [طه: ٢٥ ، ٢٦] .

﴿ وَٱحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِى ۝ يَفْقَهُوا۟ قَوْلِى ﴾ [طه: ٢٧ ، ٢٨] .

﴿ قَالَ قَدْ أُوتِيتَ سُؤْلَكَ يَٰمُوسَىٰ ﴾ [طه: ٣٦] .

جـ - في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ قُلْنَا يَٰنَارُ كُونِى بَرْدًا وَسَلَٰمًا عَلَىٰٓ إِبْرَٰهِيمَ ﴾ [الأنبياء: ٦٩] .

﴿ وَأَرَادُوا۟ بِهِۦ كَيْدًا فَجَعَلْنَٰهُمُ ٱلْأَخْسَرِينَ ﴾ [الأنبياء: ٧٠] .

﴿ وَنَجَّيْنَٰهُ وَلُوطًا إِلَى ٱلْأَرْضِ ٱلَّتِى بَٰرَكْنَا فِيهَا لِلْعَٰلَمِينَ ﴾ [الأنبياء: ٧١] .

﴿ وَتِلْكَ حُجَّتُنَآ ءَاتَيْنَٰهَآ إِبْرَٰهِيمَ عَلَىٰ قَوْمِهِۦ ﴾ [الأنعام: ٨٣] .

د - في حق نوح عليه الصلاة والسلام :

﴿ فَكَذَّبُوهُ فَأَنجَيْنَٰهُ وَٱلَّذِينَ مَعَهُۥ فِى ٱلْفُلْكِ وَأَغْرَقْنَا ٱلَّذِينَ كَذَّبُوا۟ بِـَٔايَٰتِنَآ ﴾ [الأعراف: ٦٤] .

﴿ أَنِ ٱصْنَعِ ٱلْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا ﴾ [المؤمنون: ٢٧] .

هـ - في حق هود عليه الصلاة والسلام :

﴿ فَأَنجَيْنَٰهُ وَٱلَّذِينَ مَعَهُۥ بِرَحْمَةٍ مِّنَّا وَقَطَعْنَا دَابِرَ ٱلَّذِينَ كَذَّبُوا۟ بِـَٔايَٰتِنَا ﴾ [الأعراف: ٧٢] .

و - في حق لوط عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَلُوطًا ءَاتَيْنَٰهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَنَجَّيْنَٰهُ مِنَ ٱلْقَرْيَةِ ٱلَّتِى كَانَت تَّعْمَلُ ٱلْخَبَٰٓئِثَ ﴾ [الأنبياء: ٧٤] .

ز - في حق يوسف عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَهَمَّ بِهَا لَوْلَآ أَن رَّءَا بُرْهَـٰنَ رَبِّهِۦ ۚ كَذَٰلِكَ لِنَصْرِفَ عَنْهُ ٱلسُّوٓءَ وَٱلْفَحْشَآءَ ۚ ﴾ [يوسف : ٢٤] .

﴿ فَٱسْتَجَابَ لَهُۥ رَبُّهُۥ فَصَرَفَ عَنْهُ كَيْدَهُنَّ ۚ ﴾ [يوسف : ٣٤] .

ح - في حق داود عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَلَقَدْ ءَاتَيْنَا دَاوُۥدَ مِنَّا فَضْلًا ۖ يَـٰجِبَالُ أَوِّبِى مَعَهُۥ وَٱلطَّيْرَ ۖ وَأَلَنَّا لَهُ ٱلْحَدِيدَ ﴾ [سبأ : ١٠] .

﴿ وَشَدَدْنَا مُلْكَهُۥ وَءَاتَيْنَـٰهُ ٱلْحِكْمَةَ وَفَصْلَ ٱلْخِطَابِ ﴾ [ص : ٢٠] .

ط - في حق سليمان عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَقَالَ يَـٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ عُلِّمْنَا مَنطِقَ ٱلطَّيْرِ وَأُوتِينَا مِن كُلِّ شَىْءٍ ۖ إِنَّ هَـٰذَا لَهُوَ ٱلْفَضْلُ ٱلْمُبِينُ ﴾ [النمل : ١٦] .

﴿ وَلِسُلَيْمَـٰنَ ٱلرِّيحَ غُدُوُّهَا شَهْرٌ وَرَوَاحُهَا شَهْرٌ ۖ وَأَسَلْنَا لَهُۥ عَيْنَ ٱلْقِطْرِ ۖ وَمِنَ ٱلْجِنِّ مَن يَعْمَلُ بَيْنَ يَدَيْهِ بِإِذْنِ رَبِّهِۦ ۖ ﴾ [سبأ : ١٢] .

ي - في حق ذي القرنين عليه الصلاة والسلام :

﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُۥ فِى ٱلْأَرْضِ وَءَاتَيْنَـٰهُ مِن كُلِّ شَىْءٍ سَبَبًا ﴾ [الكهف : ٨٤] .

ك - في حق عموم الرسل :

﴿ إِنَّا لَنَنصُرُ رُسُلَنَا وَٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ فِى ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا وَيَوْمَ يَقُومُ ٱلْأَشْهَـٰدُ ﴾ [غافر : ٥١] .

﴿ وَلَقَدْ سَبَقَتْ كَلِمَتُنَا لِعِبَادِنَا ٱلْمُرْسَلِينَ ۝ إِنَّهُمْ لَهُمُ ٱلْمَنصُورُونَ ﴾ [الصافات : ١٧١ ، ١٧٢] .

﴿ حَتَّىٰٓ إِذَا ٱسْتَيْـَٔسَ ٱلرُّسُلُ وَظَنُّوٓا۟ أَنَّهُمْ قَدْ كُذِبُوا۟ جَآءَهُمْ نَصْرُنَا ﴾ [يوسف : ١١٠] .

﴿ وَإِذْ أَخَذَ ٱللَّهُ مِيثَـٰقَ ٱلنَّبِيِّـۧنَ لَمَآ ءَاتَيْتُكُم مِّن كِتَـٰبٍ وَحِكْمَةٍ ثُمَّ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مُّصَدِّقٌ لِّمَا مَعَكُمْ لَتُؤْمِنُنَّ بِهِۦ وَلَتَنصُرُنَّهُۥ ۚ قَالَ ءَأَقْرَرْتُمْ وَأَخَذْتُمْ عَلَىٰ ذَٰلِكُمْ إِصْرِى ۖ قَالُوٓا۟ أَقْرَرْنَا ۚ قَالَ فَٱشْهَدُوا۟ وَأَنَا۠ مَعَكُم مِّنَ ٱلشَّـٰهِدِينَ ﴾ [آل عمران : ٨١] .

﴿ وَلَمَّا يَأْتِكُم مَّثَلُ ٱلَّذِينَ خَلَوْا۟ مِن قَبْلِكُم ۖ مَّسَّتْهُمُ ٱلْبَأْسَآءُ وَٱلضَّرَّآءُ وَزُلْزِلُوا۟ حَتَّىٰ يَقُولَ ٱلرَّسُولُ وَٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ مَعَهُۥ مَتَىٰ نَصْرُ ٱللَّهِ ۗ أَلَآ إِنَّ نَصْرَ ٱللَّهِ قَرِيبٌ ﴾ [البقرة : ٢١٤] .

﴿ كَتَبَ ٱللَّهُ لَأَغْلِبَنَّ أَنَا۠ وَرُسُلِىٓ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ قَوِىٌّ عَزِيزٌ ﴾ [المجادلة : ٢١] .

ثالثًا : الأحاديث النبوية :

أ – قال المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **ما من الأنبياء نبي إلا أُعْطي ما مثله آمن عليه البشر ، وإنما كان الذي أوتيته وحيًا أوحاه اللَّه إليّ ، فأرجو أن أكون أكثرهم تابعًا يوم القيامة** »[(١)] .

ب – قال ﷺ : « **أعطيت خمسًا لم يعطهن أحد من قبلي : نصرت بالرعب مسيرة شهر ، وجُعِلَتْ لي الأرض مسجدًا وطهورًا ، فأيما رجل من أمتي أدركته الصلاة فليصل ، وأُحِلَتْ لي الغنائم ولم تحلْ لأحد قبلي ، وأعطيت الشفاعة ، وكان النبي يبعث إلى قومه خاصةً وبعثت إلى الناس عامة** »[(٢)] .

جـ – قال عليه الصلاة والسلام : « **إني رسول اللَّه ، ولست أعصيه ، وهو ناصري** »[(٣)] .

ومن جِمَاع تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتأكد لنا أن نصر اللَّه وتأييده لهؤلاء القادة العظام والرسل الكرام كان سمة أساسية وسنة ثابتة لم تتخلف اقتضتها حكمة العليم الخبير ؛ ومن ثَمَّ يتبين لنا مدى أهمية النصرة والتأييد كمقوم من المقومات القيادية الأساسية التي لا غنى عنها لنجاح القائد الإداري في الإسلام .

وأخيرًا فإننا نود أن نشير إلى أنه على ضوء ذلك الهدي الرباني – تلك النصوص القرآنية – نستطيع أن نستخلص بعض الأمور المتعلقة بالتأييد والنصرة كمقوم من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام منها :

أ – أن التأييد والنصرة من قِبَلِ السلطة العليا لا تعني سلبية القائد أو تواكله ، بل على القائد أولًا – أن يغير ويجاهد ويستنفذ غاية جهده وطاقاته وسلطاته في علاج الموقف الذي يواجهه ، فإن استعصى عليه أن يواجه الموقف وحده كان له عندئذ أن يطلب النصرة والتأييد ، وكان حقًّا على قائده الأعلى أن يشد من أزره وينصره ، وشاهدنا على ذلك الآية (يوسف : ١١٠) والآية (البقرة : ٢١٤) وهما في حق عموم الرسل عليهم الصلاة والسلام ، وفيما يلي نص هاتين الآيتين :

– ﴿ حَتَّىٰٓ إِذَا ٱسْتَيْـَٔسَ ٱلرُّسُلُ وَظَنُّوٓا۟ أَنَّهُمْ قَدْ كُذِبُوا۟ جَآءَهُمْ نَصْرُنَا ﴾ [يوسف : ١١٠] .

---

(١) صحيح البخاري ، كتاب فضائل القرآن ، باب نزول الوحي وأول ما نزل ، (٣/٢٢٤) .

(٢) صحيح البخاري ، كتاب التيمم ، (١/٧٠) .

(٣) صحيح البخاري ، كتاب الشروط باب الشروط في الجهاد والمصالحة ، (٢/١١٢) .

– تفسير ابن كثير ، (٤/١٩٦) .

- ﴿ وَلَمَّا يَأْتِكُم مَّثَلُ ٱلَّذِينَ خَلَوْاْ مِن قَبْلِكُم مَّسَّتْهُمُ ٱلْبَأْسَآءُ وَٱلضَّرَّآءُ وَزُلْزِلُواْ حَتَّىٰ يَقُولَ ٱلرَّسُولُ وَٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مَعَهُۥ مَتَىٰ نَصْرُ ٱللَّهِ أَلَآ إِنَّ نَصْرَ ٱللَّهِ قَرِيبٌ ﴾ [البقرة : ٢١٤] .

ب - أنه وإن كان الأصل في النصرة والتأييد إنما يأتي من قِبَل القائد الأعلى ، إلا أن هذا النصر قد يأتي من قبل زملاء القائد وأقرانه ، وشاهدنا على ذلك الآية (آل عمران : ٨١) في حق عموم الرسل ، والآية (آل عمران : ٣٩) في حق نصرة عيسى عليه السلام بتصديق يحيى عليه السلام له ، والآية (القصص : ٣٥) في حق موسى عليه السلام ونصرة أخيه هارون عليه السلام له ، وفيما يلي نص هذه الآيات :

- ﴿ وَإِذْ أَخَذَ ٱللَّهُ مِيثَٰقَ ٱلنَّبِيِّـۧنَ لَمَآ ءَاتَيْتُكُم مِّن كِتَٰبٍ وَحِكْمَةٍ ثُمَّ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مُّصَدِّقٌ لِّمَا مَعَكُمْ لَتُؤْمِنُنَّ بِهِۦ وَلَتَنصُرُنَّهُۥ قَالَ ءَأَقْرَرْتُمْ وَأَخَذْتُمْ عَلَىٰ ذَٰلِكُمْ إِصْرِى قَالُوٓاْ أَقْرَرْنَا قَالَ فَٱشْهَدُواْ وَأَنَا۠ مَعَكُم مِّنَ ٱلشَّٰهِدِينَ ﴾ [آل عمران : ٨١] .

- ﴿ فَنَادَتْهُ ٱلْمَلَٰٓئِكَةُ وَهُوَ قَآئِمٌ يُصَلِّى فِى ٱلْمِحْرَابِ أَنَّ ٱللَّهَ يُبَشِّرُكَ بِيَحْيَىٰ مُصَدِّقًۢا بِكَلِمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ وَسَيِّدًا وَحَصُورًا وَنَبِيًّا مِّنَ ٱلصَّٰلِحِينَ ﴾ [آل عمران : ٣٩] .

- ﴿ قَالَ سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ وَنَجْعَلُ لَكُمَا سُلْطَٰنًا فَلَا يَصِلُونَ إِلَيْكُمَا بِـَٔايَٰتِنَآ أَنتُمَا وَمَنِ ٱتَّبَعَكُمَا ٱلْغَٰلِبُونَ ﴾ [القصص : ٣٥] .

- كما أن النصر قد يأتي من قبل المرؤوسين للقائد والتابعين له ، وشاهدنا على ذلك الآية (الأعراف : ١٥٧) في حق المصطفى ﷺ ونصرة الأنصار له ، وكذلك الآية (المائدة : ١١١) ، والآية (آل عمران : ٥٢) ، والآية (آل عمران : ٥٣) في حق عيسى عليه السلام ونصرة الحواريين له ، وفيما يلي نص هذه الآيات :

- ﴿ فَٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ بِهِۦ وَعَزَّرُوهُ وَنَصَرُوهُ وَٱتَّبَعُواْ ٱلنُّورَ ٱلَّذِىٓ أُنزِلَ مَعَهُۥٓ أُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ ﴾ [الأعراف : ١٥٧] .

- ﴿ وَإِذْ أَوْحَيْتُ إِلَى ٱلْحَوَارِيِّـۧنَ أَنْ ءَامِنُواْ بِى وَبِرَسُولِى قَالُوٓاْ ءَامَنَّا وَٱشْهَدْ بِأَنَّنَا مُسْلِمُونَ ﴾ [المائدة : ١١١] .

- ﴿ فَلَمَّآ أَحَسَّ عِيسَىٰ مِنْهُمُ ٱلْكُفْرَ قَالَ مَنْ أَنصَارِىٓ إِلَى ٱللَّهِ قَالَ ٱلْحَوَارِيُّونَ نَحْنُ أَنصَارُ ٱللَّهِ ءَامَنَّا بِٱللَّهِ وَٱشْهَدْ بِأَنَّا مُسْلِمُونَ ﴾ [آل عمران : ٥٢] .

- ﴿ رَبَّنَآ ءَامَنَّا بِمَآ أَنزَلْتَ وَٱتَّبَعْنَا ٱلرَّسُولَ فَٱكْتُبْنَا مَعَ ٱلشَّٰهِدِينَ ﴾ [آل عمران : ٥٣] .

وعلى القائد أن يختار الجهة التي يلجأ إليها ويستعين بنصرتها وتأييدها له طبقًا للموقف الذي يواجهه وظروف ومتطلبات ذلك الموقف ، فقد يكون الموقف هينًا يكفي فيه شيئًا من المثابرة والمؤازرة والتأييد من جانب المرؤوسين ، وقد يحتاج علاج الموقف الاستعانة بتجارب وخبرات بعض الزملاء ممن سبق لهم مواجهة تلك المواقف وانتصروا عليها ، وقد يكون الموقف من الخطورة أو التعقيد بحيث يتحتم فيه طلب العون والنصرة والتأييد من قبل القائد الأعلى ، وهذا القائد الأعلى بما له من سلطات ونفوذ يتعدى نفوذ القائد وأقرانه ، فمثلًا عن المرؤوسين والتابعين هو المصدر الرئيسي لأي دعم وتأييد يحتاج إلى نصرة وتأييد قائده الأعلى في مبتدأ أمره مع قيادة أي جماعة من الجماعات ، وكذلك في أوقات المحن والأزمات .

ويتخذ هذا التأييد صورًا وأشكالًا متعددة ، يتوقف نوع وشكل التأييد ومداه طبقًا للموقف الذي يواجهه القائد ، وعلى طبيعة ونوع العلاقات التي تربطه بقائده الأعلى ، فقد يتم هذا التأييد في شكل :

أ - **تأييد معنوي غير مادي** : ومن الأمثلة الدالة عليه الآية (الفرقان : ٣٢) والآية (الإسراء : ٧٤) في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام ، والآية (طه : ٣٩) والآية (طه : ٢٥) في حق موسى ﷺ ، والآية (الأنعام : ٨٣) في حق إبراهيم ﷺ ، والآية (يوسف : ٢٤) ، والآية (يوسف : ٣٤) في حق يوسف ﷺ ، والآية (المائدة : ١١١) في حق عيسى ﷺ وفيما يلي نص هذه الآيات :

- ﴿ كَذَٰلِكَ لِنُثَبِّتَ بِهِۦ فُؤَادَكَ وَرَتَّلْنَٰهُ تَرْتِيلًا ﴾ [الفرقان : ٣٢] .
- ﴿ وَلَوْلَآ أَن ثَبَّتْنَٰكَ لَقَدْ كِدتَّ تَرْكَنُ إِلَيْهِمْ شَيْـًٔا قَلِيلًا ﴾ [الإسراء : ٧٤] .
- ﴿ وَأَلْقَيْتُ عَلَيْكَ مَحَبَّةً مِّنِّى وَلِتُصْنَعَ عَلَىٰ عَيْنِىٓ ﴾ [طه : ٣٩] .
- ﴿ قَالَ رَبِّ ٱشْرَحْ لِى صَدْرِى ﴾ [طه : ٢٥] .
- ﴿ وَتِلْكَ حُجَّتُنَآ ءَاتَيْنَٰهَآ إِبْرَٰهِيمَ عَلَىٰ قَوْمِهِۦ ﴾ [الأنعام : ٨٣] .
- ﴿ وَهَمَّ بِهَا لَوْلَآ أَن رَّءَا بُرْهَٰنَ رَبِّهِۦ كَذَٰلِكَ لِنَصْرِفَ عَنْهُ ٱلسُّوٓءَ وَٱلْفَحْشَآءَ ﴾ [يوسف : ٢٤] .
- ﴿ فَٱسْتَجَابَ لَهُۥ رَبُّهُۥ فَصَرَفَ عَنْهُ كَيْدَهُنَّ ﴾ [يوسف : ٣٤] .

- ﴿ وَإِذْ أَوْحَيْتُ إِلَى الْحَوَارِيِّينَ أَنْ آمِنُوا بِي وَبِرَسُولِي قَالُوا آمَنَّا وَاشْهَدْ بِأَنَّنَا مُسْلِمُونَ ﴾ [المائدة : ١١١] .

ب - تأييد مادي وحسي ، ومن الأمثلة الدالة عليه :

١ - في حق عيسى عليه السلام :

﴿ أَنِّي قَدْ جِئْتُكُم بِآيَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ أَنِّي أَخْلُقُ لَكُم مِّنَ الطِّينِ كَهَيْئَةِ الطَّيْرِ فَأَنفُخُ فِيهِ فَيَكُونُ طَيْرًا بِإِذْنِ اللَّهِ وَأُبْرِئُ الْأَكْمَهَ وَالْأَبْرَصَ وَأُحْيِي الْمَوْتَىٰ بِإِذْنِ اللَّهِ وَأُنَبِّئُكُم بِمَا تَأْكُلُونَ وَمَا تَدَّخِرُونَ ﴾ [آل عمران : ٤٩] .

٢ - في حق موسى عليه السلام :

﴿ وَإِذِ اسْتَسْقَىٰ مُوسَىٰ لِقَوْمِهِ فَقُلْنَا اضْرِب بِّعَصَاكَ الْحَجَرَ فَانفَجَرَتْ مِنْهُ اثْنَتَا عَشْرَةَ عَيْنًا ﴾ [البقرة : ٦٠] .

﴿ فَأَوْحَيْنَا إِلَىٰ مُوسَىٰ أَنِ اضْرِب بِّعَصَاكَ الْبَحْرَ فَانفَلَقَ فَكَانَ كُلُّ فِرْقٍ كَالطَّوْدِ الْعَظِيمِ ﴾ [الشعراء : ٦٣] .

٣ - في حق إبراهيم عليه السلام :

﴿ قُلْنَا يَا نَارُ كُونِي بَرْدًا وَسَلَامًا عَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ ﴾ [الأنبياء : ٦٩] .

٤ - في حق نوح عليه السلام :

﴿ فَكَذَّبُوهُ فَأَنجَيْنَاهُ وَالَّذِينَ مَعَهُ فِي الْفُلْكِ وَأَغْرَقْنَا الَّذِينَ كَذَّبُوا بِآيَاتِنَا ﴾ [الأعراف : ٦٤] .

٥ - في حق سليمان عليه السلام :

﴿ وَلِسُلَيْمَانَ الرِّيحَ غُدُوُّهَا شَهْرٌ وَرَوَاحُهَا شَهْرٌ وَأَسَلْنَا لَهُ عَيْنَ الْقِطْرِ وَمِنَ الْجِنِّ مَن يَعْمَلُ بَيْنَ يَدَيْهِ بِإِذْنِ رَبِّهِ ﴾ [سبأ : ١٢] .

والأمثلة على التأييد المادي كثيرة ، ونحن لا نريد أن نعقد مقارنة أو مفاضلة بين التأييد المعنوي والتأييد المادي الذي حظي به أي من هؤلاء الرسل الكرام والقادة العظام ، فتلك الآيات أو المؤازرة الحسية أو المعنوية التي نالها أولئك الرسل من قِبَل المولى عز وجل ليست غاية في حد ذاتها إنما هي وسيلة لتعين الرسول على تحقيق رسالته عندما يكون الموقف يفوق طاقاته وقدراته ، فإذا ما تمكن الرسول من تحقيق الرسالة التي كُلِّف بها من

قِبَل اللَّه ، سواء اضطره الجهد أو الموقف إلى طلب العون المادي أو المعنوي من قِبَل مولاه أم لم يضطره لذلك ، فقد أوفى بعهده مع اللَّه واستحق الأجر والثناء من مولاه .

* * *

المَبْحَثُ الثَّالِثُ

المقومات السلوكية القيادية الإسلامية

تناولنا في الفصلين السابقين تلك المقومات والشروط القيادية التي تهيئ الفرد وتكسبه الصلاحية والأهلية للقيادة الإدارية الرشيدة ، وهي تلك الشروط والمقومات التي تم الوقوف عليها من خلال التحاكم إلى آيات القرآن الكريم التي توضح سنة وتدبير الخالق سبحانه في اصطفائه وإعداده لهؤلاء الرسل الكرام والقادة العظام الذين اختارهم اللّه عن علم وحكمة لقيادة وهداية الإنسان ، وكذلك من خلال التحاكم والاسترشاد بسنة وسيرة الرسول عليه الصلاة والسلام ، ونتناول في هذا الفصل المقومات القيادية السلوكية للقائد الإداري الرشيد في الإسلام ، وهي : تلك المقومات التي تكسب القائد الإداري القدرة على تحقيق الغايات والأهداف الموضوعة له ولجماعته بكفاءة عالية وفاعلية ،كما تكسبه القدرة على مواجهة التغيرات والتطورات في الظروف البيئية المحيطة به ؛ ومن ثم تكفل له الاستمرار في القيادة ، ولقد تم الوقوف على تلك المقومات أيضًا من خلال التحاكم إلى هدي القرآن ، والاسترشاد بسنة وسيرة الرسول عليه الصلاة والسلام .

وفيما يلي تلك المقومات السلوكية التي أمكننا الوقوف عليها :

المقوم السلوكي الأول : القدوة .

المقوم السلوكي الثاني : التعليم .

المقوم السلوكي الثالث : الشورى .

المقوم السلوكي الرابع : الاجتهاد .

المقوم السلوكي الخامس :العزيمة .

المقوم السلوكي السادس : الموضوعية .

المقوم السلوكي السابع : الواقعية .

المقوم السلوكي الثامن : الرحمة .

المقوم السلوكي التاسع : الصبر .

المقوم السلوكي العاشر : التوكل .

المقوم السلوكي الحادي عشر : المهابة .

وسوف نتناول فيما يلي تلك المقومات السلوكية القيادية ، والنصوص القرآنية الدالة عليها والشواهد من السنة والسيرة النبوية .

المقوم السلوكي الأول : القدوة :

إن فعل رجل في ألف رجل أقوى من قول ألف رجل لرجل ، نعم إن تلك العبارة المأثورة صادقة إلى حدٍّ كبير ؛ فبالأعمال لا بالأقوال يكون تأثير الرجل في الرجال ، فينال احترامهم وتقديرهم ، ويكون له المهابة والمكانة لديهم والتأثير فيهم ، أما القول بلا فعل فعلى العكس من ذلك تمامًا ، فالذين يُؤْثِرُون العناية بالكلام على حساب العناية بالأعمال والأفعال لا وزن ولا حول لهم ولا باع في توجيه وقيادة الرجال والتأثير عليهم ، والقائد لا يكون قائدًا إلا إذا قرن القول بالعمل وجعل من نفسه قدوة ومثالًا ، وألزم نفسه وذويه بما يلزم به مرؤوسيه وتابعيه ، فلكي يلتزم الآخرون بفعل ما يقول القائد ؛ فيجب على هذا القائد أن يلزم نفسه فعل ما يقول أولًا ، فإذا أقدم على ذلك أقدم المرؤوسون والتابعون على الاقتداء به ، وكانوا لأوامره ونواهيه أطوع ، ولكلامه أسمع ، وازدادت مكانته لديهم وتأثيره فيهم ، ودانت له القيادة ؛ فالقيادة هي التأثير وملاك الأمر في التأثير هو القدوة .

ومما يجدر الإشارة إليه أن المعنى اللغوي للقيادة إنما يحمل في طياته معنى القدوة وضرب المثل والمبادرة من جانب القائد أولًا ، فالقيادة تكون من أمام ، وهي بخلاف السَوْق الذي يكون من خلف (١) ، ولعل في هذه التفرقة الدقيقة يكمن الفرق الجوهري والأساسي بين القيادة والرئاسة ؛ فالرئيس لا يهتم بالقدوة ويمارس تأثيره على مرؤوسيه بعيدًا عن القدوة معتمدًا على سلطاته الرسمية وما خولته له اللوائح والقوانين من سلطات جزائية ، فهو يفرض قراراته وأوامره فرضًا على مرؤوسيه ، ويسوقهم سوقًا إلى تحقيق أهدافه ورغباته ، أما القائد الإداري الرشيد فهو لا يركن إلى تلك السلطة الرسمية ،

---

(١) القاموس المحيط ، باب الدال : فصل القاف (٣٤٣/١) .

وذلك التأثير المستمد من التلويح بالوعد والوعيد ، وإنما يستمد تأثيره ومكانته لدى مرؤوسيه من خلال القدوة وضرب المثل وإلزام نفسه بما يلزم به مرؤوسيه ومطابقة فعله قوله ، بمثل هذا تكون القيادة وبمثل هذا تدوم وتبقى ، فالأفراد يأسرهم ويؤثر فيهم فعل القائد أكثر مما يأسرهم ويؤثر فيهم قول القائد مهما بلغت بلاغته ومهما علت به فصاحته ، فالقول البليغ ، والبيان الفصيح ، والألفاظ المنمقة والعبارات الطنانة التي أَلِفها واعتادها بعض القادة الإداريين إذا لم تقترن بالعمل كانت مدعاة لسخرية المرؤوسين والاستهزاء ، فتخبو هيبة القائد من النفوس ، ويتلاشى تأثيره في تابعيه ؛ ومن هنا كانت القدوة تعد من أهم مقومات القائد الإداري ، ومن هنا كان حرص الإسلام على التاكيد على ضرورة التزام الرسل الكرام بالقدوة منهجًا وسلوكًا لهم يلتزمون به ويلزمون أهليهم وذويهم بضرب المثل والمبادرة بالأعمال والأفعال قبل المبادرة بالأقوال ، فمن المأثور عن الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام قوله لأصحابه وتابعيه : « **خذوا عني مناسككم** » ، « **صلوا كما رأيتموني أصلي** » ، وهكذا تكون القدوة ، وهكذا تعلم منه أصحابه وتتلمذوا على يديه ﷺ ، فقدموا للإنسانية أعظم النماذج القيادية ، ومن تلك النماذج المضيئة الفاروق عمر بن الخطاب ﷺ ، وكُتُبُ السيرة والتراث غنية بمواقفه المشرقة ، وكيف أنه كان هو وأهله وذووه القدوة للمسلمين ؛ فالمأثور عنه ﷺ أنه لم يلزم المسلمين بأمر إلا كان ملزمًا به نفسه وآله وذويه أولًا ، فإن طاقوه والتزموه ألزم به عامة المؤمنين ، بمثل هذا كانت القيادة الرشيدة في الإسلام ، ومثل هذا كان عمر الفاروق نموذجًا رائعًا لتلاميذ تلك المدرسة الذين تتلمذوا على يد المصطفى عليه الصلاة والسلام .

ولقد حرصت الشريعة الإسلامية على تأكيد أهمية القدوة كمقوم من أهم المقومات القيادية الواجب أن يتصف بها القائد الإداري الرشيد في سلوكه وتصرفاته ؛ ويتضح لنا ذلك من التحاكم إلى نصوص آيات القرآن الكريم والاسترشاد بهدي وسنة رسولنا العظيم ، وشاهدنا على هذا تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية :

أولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ﴿ لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا۟ ٱللَّهَ وَٱلْيَوْمَ ٱلْـَٔاخِرَ ﴾ [الأحزاب : ٢١] .

- ﴿ قُلْ إِن كُنتُمْ تُحِبُّونَ ٱللَّهَ فَٱتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ ٱللَّهُ ﴾ [آل عمران : ٣١] .

- ﴿ قُلْ إِنِّيٓ أُمِرْتُ أَنْ أَكُونَ أَوَّلَ مَنْ أَسْلَمَ ﴾ [الأنعام: ١٤] .

ثانيًا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - في حق عيسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ إِنْ هُوَ إِلَّا عَبْدٌ أَنْعَمْنَا عَلَيْهِ وَجَعَلْنَٰهُ مَثَلًا لِّبَنِيٓ إِسْرَٰٓءِيلَ ﴾ [الزخرف: ٥٩] .

ب - في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَمِن قَبْلِهِۦ كِتَٰبُ مُوسَىٰٓ إِمَامًا وَرَحْمَةً ﴾ [الأحقاف: ١٢] ، [هود: ١٧] .

جـ - في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِيٓ إِبْرَٰهِيمَ وَٱلَّذِينَ مَعَهُۥ ﴾ [الممتحنة: ٤] .

﴿ وَمَن يَرْغَبُ عَن مِّلَّةِ إِبْرَٰهِۦمَ إِلَّا مَن سَفِهَ نَفْسَهُۥ ﴾ [البقرة: ١٣٠] .

﴿ وَإِذِ ٱبْتَلَىٰٓ إِبْرَٰهِۦمَ رَبُّهُۥ بِكَلِمَٰتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ﴾ [البقرة: ١٢٤] .

د - في حق شعيب عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَمَآ أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَآ أَنْهَىٰكُمْ عَنْهُ ﴾ [هود: ٨٨] .

هـ - في حق غالبية الرسل عليهم الصلاة والسلام :

﴿ أُوْلَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ هَدَى ٱللَّهُ فَبِهُدَىٰهُمُ ٱقْتَدِهْ ﴾ [الأنعام: ٩٠] .

و - في حق المؤمنين :

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ۝ كَبُرَ مَقْتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُواْ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴾ [الصف: ٢ ، ٣] .

ثالثًا : الشواهد من السنة والسيرة النبوية :

أ - سئلت عائشة رضي الله عنها : ماذا كان يعمل الرسول عليه الصلاة والسلام ؟ فقالت : « كان بشرًا من البشر يخصف نعله ، ويرقع ثوبه ، ويحلب شاته ، ويعمل ما يعمل الرجل في بيته ، إذا حضرت الصلاة خرج » (١) .

ب - ويروى أن المصطفى عليه الصلاة والسلام كان في سفرٍ وأصحابه يتهيأون

(١) حسن فتح الباب ، مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام ، القاهرة ، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، (١٩٦٧م) ، (ص ١٠٨) .

لإعداد الطعام ويتقاسمون العمل فيما بينهم ، فقال عليه الصلاة والسلام : « **وعليّ جمع الحطب** » ، فقال له أصحابه : « يا رسول اللّه إنا نكفيك هذا » ، فقال المصطفى : « **قد علمت أنكم تكفوني ، ولكني أكره أن أتميز عليكم** » (١) .

جـ - قال المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **صنفان من أمتي إذا صلحا صلح الناس ، وإذا فسدا فسد الناس : الأمراء ، والعلماء** » (٢) .

د - قال المصطفى ﷺ : « **ما بال أقوام يتنزهون عن الشيء أصنعه ، فواللّه إني أعلمهم باللّه ، وأشدهم له خشية** » (٣) .

هـ - يقول المصطفى ﷺ : « **إنما الإمام جُنَّةٌ يقاتل من ورائه ويتقى به ، فإنْ أمر بتقوى اللّه ﷻ وعدل كان له بذلك ، وإن يأمر بغيره كان عليه منه** » (٤) .

و - قال المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **مَنْ سنَّ في الإسلام سنة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها بعده من غير أن ينقص من أجورهم شيء ، ومَنْ سَنَّ في الإسلام سنة سيئة كان عليه وزرهاً ووِزْر من عمل بها من بعده من غير أن ينقص من أوزارهم شيء** » (٥) .

ومن تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتأكد لنا أن القدوة تعد واحدًا من أهم مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام ، ونكتفي بهذا القدر من البيان والاستشهاد ، فأهميتها بعد الذي قدمناه في غنى عن أي إضافة أو بيان .

المقوم السلوكي الثاني : التعليم :

إن قيام القائد الإداري بتعليم وتدريب مرؤوسيه يعتبر من الدعائم الأساسية لنجاح وفاعلية القائد في تحقيق المهام المطلوبة منه ؛ فمن المعروف لنا جميعًا أن القائد الإداري هو ذلك الشخص المسؤول عن تحقيق الأهداف المحددة له من قِبَل إداراته العليا ، وأنه لا يقوم بتحقيق هذه الأهداف بنفسه وإنما من خلال جهود مرؤوسيه ؛ وعلى ذلك فإن

---

(١) المرجع السابق ، (ص ١٠٨) .

(٢) د. مصطفى أبو زيد فهمي ، فن الحكم في الإسلام ، القاهرة ، المكتب المصري ، (الحديث (١٩٨١م) ، (ص ٢١) .

(٣) صحيح البخاري ، كتاب الاعتصام ، باب ما يكره من التعمق والتنازع في العلم والغلو في الدين ، (٢٦/٤) .

(٤) صحيح مسلم ، كتاب الإمارة ، (١٧/٦) .

(٥) رياض الصالحين للإمام النووي ، باب فيمن سن سنة حسنة أو سيئة ، (ص ٩٠ ، ٩١) .

نجاح القائد الإداري في تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية رهن بمدى قدرة مرؤوسيه على القيام بتنفيذ هذه الأهداف بكفاءة وفعالية ، ولا شك أن ذلك يتوقف من ناحية أخرى على مدى المهارات والخبرات والمعلومات المتوافرة لدى هؤلاء المرؤوسين ، وعلى مدى الاتجاهات الإيجابية المتوافرة لديهم عن مجال العمل وعن الأهداف المحددة لهم .

ومما لا شك فيه ، أن القائد الإداري هو المسؤول الأول والأخير عن تعليم وتدريب وتنمية اتجاهات ومعلومات ومهارات مرؤوسيه ؛ ومن ثَمَّ إكسابهم القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية ، ومما لا شك فيه أيضًا أن العبء الأكبر في القيام بهذا التعليم والتدريب والتنمية للمرؤوسين إنما يقع على عاتق القائد الإداري نفسه بصفة أساسية تعاونه في هذا أجهزة التعليم والتدريب المتخصصة (١) ، وعلى ضوء ذلك تتضح لنا مدى أهمية توافر القدرة على التعليم والتدريب في القائد الإداري ، ومدى إقباله واهتمامه وحرصه على القيام بتعليم وتدريب مرؤوسيه .

ولعله لا يخفى علينا أن قدرة القائد الإداري على التعليم والتدريب إنما تتوقف - إلى حدٍّ كبير - على مدى العلم والخبرة المتوافرة أصلًا لدى هذا القائد وعلى مدى حرصه على تنمية معلوماته ومهاراته ، كما تتوقف كذلك على مدى قدرته على البيان والتعبير والشرح والتفسير ، ولعل ذلك يوضح لنا أهمية توافر كل من مقوم العلم ومقوم الفصاحة والبيان في القائد الإداري الرشيد في الإسلام ، كما لا يخفى علينا أن إقبال القائد واهتمامه وحرصه على القيام بتعليم وتدريب مرؤوسيه إنما يتوقف - إلى حد كبير - على مدى إيمان القائد بالمهام الموكولة إليه ، ومن هنا يتضح لنا كذلك أهمية توافر مقوم الإيمان كمقوم من المقومات الأساسية المطلوب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام .

ولعل ذلك يوضح لنا مرة أخرى مدى تكامل المقومات القيادية فيما بينها ، وكيف يثري بعضها بعضًا ، وكيف أن افتقاد أحد هذه المقومات يضعف ويقلل من فاعلية المقومات القيادية الأخرى ، ولقد حرص الإسلام على توضيح مدى أهمية قيام القائد الإداري الرشيد بتعليم وتدريب أفراد جماعته ، ويتضح لنا ذلك من التحاكم إلى القرآن

---

(١) لقد سبق لنا الإشارة خلال بحث سابق إلى الأسباب أو العوامل التي تجعل القائد الإداري في موقعه هو أحق وأقدر الجهات على القيام بتعليم وتدريب مرؤوسيه ، انظر بحثنا عن : أهم المشاكل والمعوقات التي تحد من فاعلية التدريب في ج .م .ع القاهرة : المعهد القومي للتنمية الإدارية ، (١٩٨٠م) .

الكريم وسنة الرسول عليه الصلاة والسلام ؛ حيث يتبين منهما أن قيام القائد بتعليم وتدريب مرءوسيه كان من أهم الدعائم التي حرص عليها هؤلاء الصفوة من القادة العظام من الرسل والأنبياء الذين اختارهم الله لهداية البشرية ، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية :

أولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ﴿ كَمَآ أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِّنكُمْ يَتْلُوا۟ عَلَيْكُمْ ءَايَٰتِنَا وَيُزَكِّيكُمْ وَيُعَلِّمُكُمُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْحِكْمَةَ وَيُعَلِّمُكُم مَّا لَمْ تَكُونُوا۟ تَعْلَمُونَ ﴾ [البقرة: ١٥١] .

- ﴿ هُوَ ٱلَّذِى بَعَثَ فِى ٱلْأُمِّيِّۦنَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُوا۟ عَلَيْهِمْ ءَايَٰتِهِۦ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ ٱلْكِتَٰبَ وَٱلْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا۟ مِن قَبْلُ لَفِى ضَلَٰلٍ مُّبِينٍ ﴾ [الجمعة: ٢] .

- ﴿ وَمَآ أَنزَلْنَا عَلَيْكَ ٱلْكِتَٰبَ إِلَّا لِتُبَيِّنَ لَهُمُ ﴾ [النحل: ٦٤] .

- ﴿ وَأَنزَلْنَآ إِلَيْكَ ٱلذِّكْرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيْهِمْ ﴾ [النحل: ٤٤] .

ثانيًا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفي عليه الصلاة والسلام :

أ - في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ يَٰٓأَبَتِ إِنِّى قَدْ جَآءَنِى مِنَ ٱلْعِلْمِ مَا لَمْ يَأْتِكَ فَٱتَّبِعْنِىٓ أَهْدِكَ صِرَٰطًا سَوِيًّا ﴾ [مريم: ٤٣] .

ب - في حق نوح عليه الصلاة والسلام :

﴿ إِنِّى لَكُمْ نَذِيرٌ مُّبِينٌ ﴾ [نوح: ٢] .

جـ - في حق عموم الرسل :

﴿ فَهَلْ عَلَى ٱلرُّسُلِ إِلَّا ٱلْبَلَٰغُ ٱلْمُبِينُ ﴾ [النحل: ٣٥] .

﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَا مِن رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانِ قَوْمِهِۦ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ ﴾ [إبراهيم: ٤] .

د - في حق أهل الكتاب :

﴿ وَإِذْ أَخَذَ ٱللَّهُ مِيثَٰقَ ٱلَّذِينَ أُوتُوا۟ ٱلْكِتَٰبَ لَتُبَيِّنُنَّهُۥ لِلنَّاسِ وَلَا تَكْتُمُونَهُۥ ﴾ [آل عمران: ١٨٧] .

ثالثًا : الأحاديث النبوية :

أ - قال ﷺ : « من سُئِل عن علم فكتمه ألجمه الله يوم القيامة بلجامٍ من نار » (١) .

---

(١) مختصر شعب الإيمان للإمام البيهقي ، مرجع سابق ، (ص ٤٢) .

ب - قال المصطفى ﷺ : « **لا حسدَ إلا في اثنتين : رجل آتاه اللهُ مالاً فسلط على هلكته في الحق ، وآخر آتاه الله حكمة فهو يقضي بها ويعلمها** » (١) .

جـ - قال المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث : صدقة جارية ، أو علم ينتفع به ، أو ولد صالح يدعو له** » (٢) .

د - قال المصطفى ﷺ : « **الدنيا ملعونة ملعون ما فيها إلا : ذكر الله تعالى ، وما والاه ، وعالمًا ، ومتعلمًا** » (٣) .

هـ - قال المصطفى ﷺ : « **لا بارك الله في يوم لا أزداد فيه علمًا** » (٤) .

و - قال المصطفى ﷺ : « **أفضل الصدقة أن يتعلم المرء المسلم علمًا ثم يعلمه أخاه** » (٥) .

ز - قال المصطفى ﷺ : « **من يُرِد الله به خيرًا يفهمه ، وإنما العلم بالتعلم** » (٦) .

حـ - قال المصطفى ﷺ : « **إنما بُعثت معلمًا** » (٧) .

ط - قول المصطفى ﷺ : « **من يُرِد الله به خيرًا يفقهه في الدين** » (٨) .

وعلى ضوء تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتضح لنا مدى أهمية قيام القائد بتعليم وتدريب مرؤوسيه ، وإن هذا يعد أحد المقومات الأساسية المطلوب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام .

كما يتضح من سنة المصطفى عليه الصلاة والسلام أن القائد الإداري إذا كان لديه علم وتقاعس عن بذله لمرؤوسيه وحجب عنهم خبراته ومهارته ومعارفه ومعلوماته ، فإنه يناله من ذلك إثم كبير ، وأنه سوف يُسأل عن ذلك أمام رب العالمين ، ولعل ذلك يوضح لنا أن الإسلام يرفض تلك الآراء والاتجاهات الخاطئة التي ينتهجها بعض القادة أو الرؤساء من حجب المعلومات والخبرات عن مرؤوسيهم ؛ ليظل هؤلاء المرؤوسين في

(١) صحيح البخاري ، كتاب التمني ، باب ما جاء في اجتهاد القضاة ، (٢٦٤/٤) .
(٢ ، ٣) رياض الصالحين ، كتاب العلم ، (ص ٤٥١) .
(٤) محمد منير شهوان ، الإسلام يدعوا إلى العلم ، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، القاهرة : (١٩٦٢م) ، (ص ٦٥) .
(٥) د. مصطفى أبو زيد فهمي ، مرجع سابق ، (ص ٣٣٢) .
(٦) صحيح البخاري ، كتاب العلم ، باب العلم قبل القول والعمل ، (٢٤/١) .
(٧) سبل الهدي والرشاد من سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصاحي ، مرجع سابق ، (٦٤/١) .
(٨) صحيح البخاري ، كتاب العلم ، باب من يرد الله به خيرًا ، (٢٤/١) .

حاجة إلى خبراتهم ومعلوماتهم ، ويلجأون إليهم بين حينٍ وآخر طالبين منهم العون والمساعدة ، ظانين أن ذلك يكسبهم مكانة وهيبة لدى مرؤوسيهم ، ولا شك أن مثل هذا السلوك الخاطئ من جانب هؤلاء القادة سوف يؤدى - إنْ عاجلًا أو آجلًا - إلى إخفاقهم في تحقيق المهام الموكول إليهم أمر تحقيقها ، فضلًا عن أن مثل هذا السلوك من جانبهم لن يكسبهم تلك المكانة والمهابة التي كانوا يسعون إليها من وراء هذا السلوك ، ولاحقًا قد أشرنا إلى المهابة والمكانة الحقيقية ، وكيف تُكتسب ؟ ، هذا فضلًا عما سبق أن أشرنا إليه من أن هذا التصرف من القائد - إسلاميًا - فيه إثمٌ كبير ، ويعرضه للحساب من قبل رب العالمين .

المقوم السلوكي الثالث : الشورى :

إن الشورى أصل من أهم أصول ومقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام ، بل إن البعض يرى بوجوبها [١] ، ويستدل في ذلك بتلك الآية الكريمة من كتاب الله : ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ﴾ [آل عمران : ١٥٩] التي توجب الشورى على المصطفى عليه الصلاة والسلام ، وهو مَنْ هو عِلْمًا وحكمة ، وكفى به أنه المبعوث رحمةً للعالمين من قِبَل الحكيم العليم ، والمؤيد بالوحي المنزل به الروح الأمين ، وأنه إذا كان الخالق سبحانه قد أوجب الشورى على خاتم رسله ، فإنها علينا أوجب ، وإننا بقصورنا وضعفنا للشورى أحوج ، وأجدر بنا أن نلتزم بها لصلاح أمرنا كله ، هذا فضلًا عن أن المسلمين قد أمرهم الله في كتابه بالاقتداء برسوله والسير على منهاجه ، والتأسي به عليه الصلاة والسلام ؛ حيث يقول الحق سبحانه : ﴿ لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا۟ ٱللَّهَ وَٱلْيَوْمَ ٱلْءَاخِرَ ﴾ [الأحزاب : ٢١] ، ومَن منا لا يرجو الله واليوم الآخر ، فالتأسي بالرسول واجب علينا في الأمور كلها ، وفي مقدمة تلك الأمور تأتي الشورى ؛ ويتضح لنا ذلك من هذا الحديث الذي يستحث فيه المصطفى عليه الصلاة والسلام المسلمين على الالتزام بالشورى ؛ حيث يقول مشيرًا إلى مبلغ أهمية الشورى ، وعظم أمرها : « **أما إن الله ورسوله لغنيان عنها ، ولكن جعلها الله رحمة لأمتي ، فمن استشار**

---

(١) عبد الغني محمد بركة ، الشورى في الإسلام ، القاهرة : مجمع البحوث الإسلامية ، (١٩٧٨م) ، (ص ١٢ - ١٦) ، نقلًا عن : الإمام الرازي ، وتفسير الآية الكريمة : ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ﴾ [آل عمران : ١٥٩] . انظر : مفاتيح الغيب المشتهر بالتفسير الكبير لفخر الدين محمد الرازي ، القاهرة ، المطبعة الخيرية ، (١٣٠٨هـ) ، الطبعة الأولى ، (٨٢/٣) .

منهم لم يعدم رشدًا ، ومن تركها لم يعدم غيًا » (١) .

وإذا كانت الشورى على مثل هذا القَدْر من الأهمية بالنسبة لعامة الناس ، فإن أهميتها تتضاعف بالنسبة للقائد الإداري ، وتعد واحدًا من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ؛ وذلك نظرًا لما لها من آثار إيجابية مادية ومعنوية على كلٍّ من القائد ومرؤوسيه وإسهامهم في تحقيق الأهداف والغايات المستهدفة بكفاءة وفاعلية .

وقد حرص الإسلام على بيان وإبراز تلك الأهمية التي للشورى وضرورتها للقيادة الإدارية الرشيدة ، هذا فضلًا عن أن التحاكم إلى كتاب اللّٰه وسنة رسوله يتضح منه أن الشورى تعد من أهم المقومات السلوكية القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية :

أولًا : النصوص القرآنية :

أ - في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

﴿ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ﴾ [آل عمران : ١٥٩] .

ب - في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَٱجْعَل لِّى وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِى ۝ هَٰرُونَ أَخِى ۝ ٱشْدُدْ بِهِۦٓ أَزْرِى ۝ وَأَشْرِكْهُ فِىٓ أَمْرِى ﴾ [طه : ٢٩ - ٣٢] .

جـ - في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ فَلَمَّا بَلَغَ مَعَهُ ٱلسَّعْىَ قَالَ يَٰبُنَىَّ إِنِّىٓ أَرَىٰ فِى ٱلْمَنَامِ أَنِّىٓ أَذْبَحُكَ فَٱنظُرْ مَاذَا تَرَىٰ ﴾ [الصافات : ١٠٢] .

د - في حق عموم المسلمين :

﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ ﴾ [الشورى : ٣٨] .

ثانيًا : الأحاديث النبوية :

أ - قوله عليه الصلاة والسلام : حين سُئِل عن العزم ، فقال : « **مشاورة أهل الرأي ثم اتباعهم** » (٢) .

---

(١) د. محمد رأفت عثمان ، مرجع سابق ، (ص ٣٥٧) ، نقلًا عن : الخلافة للشيخ محمد رشيد رضا ، (ص ٣٠) .

(٢) تفسير ابن كثير ، (١/٤٢٠) .

ب - قوله عليه الصلاة والسلام : « **المستشار مؤتمن** » (١) .

جـ - قوله عليه الصلاة والسلام لأبي بكر وعمر : « **لو اجتمعتما في مشورة ما خالفتكما** » (٢) .

د - قوله عليه الصلاة والسلام : « **إذا استشار أحدكم أخاه فليشر عليه** » (٣) .

هـ - قوله عليه الصلاة والسلام : « **ما ندم من استشار ، ولا خاب من استخار** » (٤) .

و - قوله عليه الصلاة والسلام : « **ما شقي قَطُّ عبدٌ بمشورة ، وما سَعِد باستغناء رأي** » (٥) .

ز - قوله عليه الصلاة والسلام : « **أما إن الله ورسوله لغنيان عنها ، ولكن جعلها الله رحمةً لأمتي ؛ فمن استشار منهم لم يعدم رشدًا ، ومن تركها لم يعدم غيًّا** » (٦) .

وعلى ضوء تلك الأحاديث النبوية ، وما سبقها من نصوص قرآنية يتأكد لنا مدى أهمية وضرورة الشورى كأصل عام من أصول الشريعة الإسلامية ، وكمقوم من أهم مقومات القيادة الإدارية الرشيدة ؛ تأسيًا بذلك الهدي الرباني ، واقتداءً بسنة المصطفى عليه الصلاة والسلام في سلوكه القيادي الرشيد ، وتُقدِّم لنا كتب السيرة والتراث الإسلامي العديد من الصفحات المشرقة والمواقف النبوية التي تعلي من شأن الشورى ، فقد أعلت سنته الفعلية الشورى كما أعلتها سنته القولية ؛ نلمس ذلك واضحًا جليًا من حرصه عليه الصلاة والسلام على مشاورة أصحابه وذوي الرأي منهم في عديد من المواقف ، ونذكر من تلك المواقف على سبيل المثال لا الحصر المواقف التالية :

أ - **في غزوة بدر** : حين استشار المصطفى عليه الصلاة والسلام أصحابه في أمر القتال حين بلغه خروج قريش ليمنعوا غيرهم (٧) .

ب - **في غزوة بدر أيضًا** : حين أخذ عليه الصلاة والسلام بمشورة الحبّاب بن المنذر حول المنزل الذي فيه يُنزل المسلمين ، وقال له الرسول المعلم الكريم : « **لقد أشرت بالرأي** » (٨) .

(١ - ٣) تفسير ابن كثير ، (٤٢٠/١) .
(٤ ، ٥) د. محمد رأفت عثمان ، مرجع سابق ، (ص ٣٥٧) ، نقلًا عن : تفسير القرطبي ، (٢٥١/٤) .
(٦) المرجع السابق ، نفس الموضع ، نقلًا عن : الخلافة للشيخ محمد رشيد رضا ، (ص ٣٠) .
(٧) للاستزادة ؛ انظر : السيرة النبوية لابن هشام ، (١٨٨/٢) .
(٨) للاستزادة ؛ انظر : المرجع السابق ، (١٩٢/٢) .

ج - **في غزوة أحد** : حين استشار الرسول عليه الصلاة والسلام المسلمين في أمر التحصن بالمدينة ، أو الخروج لقتال العدو خارج المدينة (١) .

د - **في غزوة الخندق** : شاور الرسول عليه الصلاة والسلام أصحابه في مصالحة الأحزاب بثلث ثمار المدينة عامئذ ، فأبى ذلك عليه السعدان : سعد بن معاذ ، وسعد بن عُبادة ، فترك ذلك (٢) .

هـ - **في صلح الحديبية** : شاور عليه الصلاة والسلام الصحابة في أن يميل على فراري المشركين ، فلم يوافق أبو بكر ﷺ على ذلك ، فأجابه الرسول عليه الصلاة والسلام ، وأخذ برأيه (٣) .

و - **في قصة الإفك** : شاور عليه الصلاة والسلام عليًا وأسامة ﷺ ،كما استشار الناس في أمر المروجين لتلك القصة (٤) .

ومن جِمَاع تلك المواقف والأحاديث النبوية ، وما سبقها من نصوص قرآنية يتأكد لنا مدى أهميه الشورى في الإسلام بصفة عامة ، هذا فضلًا عن أهميتها وضرورتها كمقوم من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد .

ومن المقطوع به أن للشورى - إذا ما أحسن استخدامها - آثارًا إيجابية في ترشيد قرارات القائد ، ودقة وموضوعية وواقعية أحكامه وتصرفاته ، هذا فضلًا عن آثارها المعنوية والنفسية لدي المرؤوسين ، فمجرد استشارة القائد لهم ، ومشاركتهم بالرأي لقائدهم وحوارهم مع القائد واستماعه لهم هذه المعاني ، وتلك الأحاسيس والمشاعر تترك أطيب الأثر في نفوس هؤلاء المرؤوسين ، وترفع من معنوياتهم ويحرصون على تنفيذ قرارات قائدهم بإخلاص وإيجابية ، وتزيد من التفافهم من حوله وتمسكهم بقيادته ، ولا نريد الاستزادة حول أهمية الشورى وانعاكستها الإيجابية على كلٍّ من : القائد ، وأفراد جماعته ، فهناك شِبه إجماع على تلك الأهمية ، ولكننا نريد أن ننبه إلى أن تلك الأهمية التي للشورى كمقوم من المقومات القيادية تتوقف إلى حدٍّ كبير على مدى توافر عدد من

---

(١) للاستزادة ؛ انظر : المرجع السابق ، (١٦/٣ ، ١٧) .
(٢) انظر : تفسير ابن كثير ، (٤٢٠/١) .
(٣) انظر : صحيح البخاري ، كتاب المغازي ، باب غزوة الحديبية ، (٤٥/٣) .
(٤) انظر : تفسير ابن كثير ، (٤٢٠/١) .

الضوابط والشروط ، وأنه إذا افتقدت الشورى تلك الشروط والضوابط لم يسفر استخدام القائد لها عن أي نتائج إيجابية (١) ؛ بل على العكس تمامًا سوف يؤدي استخدامها إلى نتائج سلبية . وعلى ذلك فالشورى سلاح ذو حدين ، فإذا ما أحسن القائد الإداري استخدامها ، وحرص على توفير شروطها ، وتهيئة بيئة ومناخ العمل القيادي ؛ ليكون محابيًا لها كانت من أمضى أسلحة القائد الإداري وأكثرها فاعلية ، أما إذا أساء القائد استخدامها فأهمل وتغافل عن توفير المناخ والبيئة المحابية لها ، ولم يحرص على توفير شروطها ؛ انقلبت في يده إلى سلاح خطير ضده ؛ حيث تصبح الشورى مصدرًا للخداع والزيف والتضليل وطمس حقائق الأمور، فيصبح القائد بها أقل فاعلية ، وحكمه على الأمور أبعد ما يكون عن الواقعية ، وتصير قراراته أبعد ما تكون عن الموضوعية ، والأدهى والأمرُّ أنه - في الغالب الأعم - لا يدري حقيقة أمره هذا إلا بعد أن تتداعى الأخطار وتستفحل ، فلا يملك من أمره وأمرها شيئًا .

لذا نجد أن الإسلام وإن كان قد حرص على تأكيد أهمية الشورى كمقوم من أهم المقومات السلوكية القيادية ، فإنه قد حرص في ذات الوقت على التأكيد على الشروط التي تكفل حسن استخدامها ، والتي تكفل تهيئة مناخ وبيئة العمل القيادي ؛ ليكون محابيًا للشورى ، ولقد أشارت آية الشورى - الآية (١٥٩) من سورة آل عمران - إلى تلك الشروط والضوابط في وضوح وحسم ؛ حيث حرصت الآية الكريمة على أن يأتي ذكر هذه الشروط والضوابط في صيغة الأمر ، كما حرصت على أن يأتي الأمر بالشورى مسبوقًا بالأمر بتوفير تلك الشروط والضوابط أولًا (٢) ، فنص الآية الكريمة يقول في شطرها المتعلق بالشورى ومتطلباتها وشروطها : ﴿ فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِۖ ﴾ [آل عمران : ١٥٩] .

وإذا تدبرنا الشروط التي جاءت بها الآية الكريمة لوجدنا أنها تدور حول ما يلي :

---

(١) سوف نتناول تلك الاشتراطات والضوابط في الصفحات التالية .

(٢) فالرسول عليه الصلاة والسلام يقول : « ابدأوا بما بدأ الله به » (*) ومع أن البعض يرى أن الواو لا تفيد الترتيب إلا أننا نرى - استنادًا إلى هذا الحديث بالإضافة إلى معقولية الترتيب هنا أن سياق نص الآية يفيد الالتزام بهذا الترتيب .

* السيد سابق (الشيخ) فقه السنة ، القاهرة ، المطبعة النموذجية ، (١٩٧٧م) ، (٧٢/١) .

تهيئة المناخ النفسي والمعنوي لبيئة العمل القيادي ، وجعله محابيًا للشورى ؛ وذلك من خلال :

أ - توفير العلاقات الطيبة بين كلٍّ من : القائد الإداري من ناحية ، وبين أفراد جماعته من ناحية أخرى ، وهذا يتطلب :

١ - رضاء القائد الإداري عن أفراد جماعته ، واطمئنانه إليهم وثقته فيهم ، فإذا كان القائد لديه من الأسباب والمبررات ما يجعله غير راضٍ عن أفراد جماعته وغير مطمئن إليهم ؛ فإن ذلك سيدفعه - إذا ما أقدم على مشورة هؤلاء الأفراد - للوقوف موقف المتشكك ، وعدم وثوقه واطمئنانه إلى نصائحهم ومشورتهم له ، مهما كانت نصائحهم صادقة وآراءهم ؛ وعلى ذلك فرِضا واطمئنان وثقة القائد في أفراد جماعته يجعل مناخ العمل القيادي محابيًا للشورى .

٢ - كما أن ذلك يتطلب من ناحية أخرى رضاء أفراد الجماعة واطمئنانهم وثقتهم في قائدهم ، فإن هؤلاء الأفراد إذا كان لديهم من الأسباب والمبررات ما يجعلهم غير مطمئنين أو غير راضين عن قائدهم ؛ فإن ذلك سوف يدفعهم - إذا ما استشارهم هذا القائد - إلى التشكيك في استشارته لهم ، وقد يجعلهم يقفون موقفًا يتميز بالسلبية واللامبالاة ، بل إنهم قد يذهبون لأبعد من هذا - إن كانت علاقتهم بالقائد سيئة إلى حدٍّ كبير - فيروا في تلك الشورى فرصة للإيقاع به والانتقام منه ؛ فيقلبوا له الحقائق ويزيفوها عليه ، ويتعمدوا إضلاله ؛ ولا شك أن توافر مثل هذه العلاقة السيئة يجعل مناخ العمل القيادي غير محابٍ للشورى كذلك ، حتى تعود العلاقة بين أفراد الجماعة وقائدهم وتسود الثقة والاطمئنان علاقة كل منهما بالآخر .

ب - توفير العلاقة الطيبة بين كلٍّ من : أفراد الجماعة من ناحية ، وبين القائد الأعلى للقائد الإداري من ناحية أخرى ، وهذا يتطلب من القائد الإداري أن يبذل غاية جهده لتأكيد وتدعيم جسور الثقة والاطمئنان فيما بين أفراد جماعته وبين قائده الأعلى ، وتعهد تلك العلاقة الطيبة بالرعاية والعناية والحفاظ عليها .

ولا شك أن الحفاظ على تلك العلاقة الطيبة التي تربط أفراد جماعة بالقائد الأعلى لقائدهم الإداري تعتبر في غاية الأهمية من أجل توفير المناخ المحابي للشورى ؛ فالملاحظ أن أفراد جماعة بقدر اهتمامهم وحرصهم ، وتأثرهم بعلاقاتهم بقائدهم المباشر ، فإننا نجدهم

في ذات الوقت يهتمون ويتأثرون بعلاقاتهم بالقائد الأعلى لقائدهم المباشر ، ويعولون على تلك العلاقة كثيرًا ، ويبنون عليها الآمال الكبار ، وأن أي طارئ يطرأ على تلك العلاقة ويسيئ إليها أو يوهن من قوتها يترك آثارًا سيئة على نفسية ومعنوية هؤلاء الأفراد ، ويصيبهم بالإحباط ويجعلهم عرضة لأن تنتابهم الوساوس والتخوفات ، بل إن هذا قد يدفعهم إلى اللامبالاة واليأس ، وكل هذه الحالات وغيرها من الحالات المماثلة تجعل مشورة أفراد هذه الجماعة غير ذات جدوى إن لم تسفر عن مساوئ وأضرار .

كما أن هناك بعدًا آخر ، وهو أن القائد الإداري الذي يقدم على استشارة أفراد جماعته الذين تنتاب علاقاتهم بقائده الأعلى شوائب ، قد يجد أن قائده الأعلى يرفض له كثير من الآراء والاقتراحات ويسفهها لا لشيء إلا أن هذه الاقتراحات والآراء صادرة أصلًا عن هؤلاء الأفراد ، الذين تشوب علاقاتهم بهذا القائد الأعلى شوائب ؛ ومن هنا تفقد الشورى جدواها وفعاليتها .

ومن جِمَاع التحليل السابق ؛ يتضح لنا مدى أهمية تلك الضوابط والشروط التي جاءت بها تلك الآية الكريمة من سورة آل عمران في شطرها المتعلق بالشورى ، والتي يقول الحق فيها : ﴿ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ﴾ [آل عمران : ١٥٩] ، فجماع أمر تلك الآية أنها تستحث المصطفى عليه الصلاة والسلام - صفوة القادة وقدوتهم - على وجوب الالتزام بالآتي قبل أن يُقدم على الشورى :

أولًا : المبادرة بالعفو عن أفراد الجماعة المسلمة :

ولعلنا ندرك الآن - على ضوء التحليل السابق - أن مثل هذا العفو يمثل وسيلة من أفضل الوسائل الكفيلة بتنقية وتحسين العلاقات بين القائد الإداري وأفراد الجماعة من أي شوائب أو رواسب تعكر صفو هذه العلاقات ، ومن البدهي أن الأفراد المقصرين والمخطئين هم من أحوج أفراد الجماعة لمثل هذا العفو ، ونرى أن هذا من حقهم ؛ فالخطأ والتقصير من الأفراد من الأمور الواردة ما دمنا نقر بأن هؤلاء الأفراد بشر يصيبون ويخطؤون ، والمؤاخذة على الخطأ والتقصير من الأمور الواردة كذلك ما دمنا لا نبغي التسيب والفوضى ، ولكن المطلوب بعد هذا وذاك هو ألا يترك الخطأ والتقصير من جانب المرؤوسين ، وتلك المؤاخذة على هذا الخطأ والتقصير من جانب القائد أي رواسب أو آثار سلبية لدى كلٍّ من : القائد ، والمرؤوسين ؛ فإن وجود رواسب وشوائب ناجمة عن تقصير

وأخطاء المرؤوسين لدى قائدهم ، وكذلك وجود رواسب وشوائب ناجمة عن المؤاخذة على هذا التقصير ، وتلك الأخطاء لدى المرؤوسين تجعل مناخ العمل القيادي غير محابٍ للشورى .

وبناءً على هذا فيجب على القائد الإداري أن يأخذ المبادرة ، فيقدم على العفو عن هؤلاء الأفراد المقصرين والمخطئين ، فيمحو بعفوه عنهم تلك الآثار والرواسب الناجمة عن خطئهم وتقصيرهم ، ويستشعروا بالأمن والاطمئنان من قِبَل قائدهم ؛ فيزول عن نفوسهم القلق والاضطراب وتتبدد المخاوف والوساوس ، وتصفو الأذهان ، وتقوى العزائم على مواصلة العمل الجاد والتعاون المخلص مع قائدهم في تحقيق الأهداف ؛ ومن ثَمَّ الإقدام على المشاركة في الشورى بصدق وإيجابية وفاعلية ؛ فتؤتي الشورى عندئذٍ ثمارها المرجوة ، وتصير عونًا للقائد الإداري بدلًا من أن تكون عونًا عليه وسلاحًا ضده .

ثانيًا : وجوب مبادرته عليه الصلاة والسلام بالاستغفار لأفراد الجماعة المسلمة :

ويتبين لنا من ذلك - وعلى ضوء ما سبق من تحليل - أن حرص القائد الإداري على طلب مغفرة قائده الأعلى لأفراد الجماعة ورجائه له أن يتجاوز عن سابق تقصيرهم يسهم إلى حدٍّ كبير في توفير المناخ المحابي للشورى ؛ فاستغفار القائد الإداري لأفراد جماعته يعتبر من أفضل الوسائل لتنقية مناخ العلاقات بين أفراد جماعته وبين قائده الأعلى من أي شوائب أو رواسب تعكر صفو هذه العلاقات ؛ فمن المتعارف عليه أن القائد الإداري هو همزة الوصل بين أفراد جماعته وبين قائده الأعلى ، فهو بمثابة المرآة التي يرى من خلالها أفراد جماعته صورة قائده الأعلى ، والتي يرى من خلالها في ذات الوقت قائده الأعلى صورة أفراد تلك الجماعة .

وعلى ذلك فإن في مُكْنته وفي مقدوره - إلى حدٍّ كبير - الإساءة إلى العلاقة بين أفراد جماعته وقائده الأعلى ، كما أن في مكنته كذلك تحسين هذه العلاقة إلى حدٍّ كبير ؛ ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية وفاعلية استغفار القائد الإداري لأفراد جماعته وسعيه لدى قائده الأعلى لكي يعفو ويتجاوز عن تقصير وأخطاء هؤلاء الأفراد ، فإذا ما أقدم القائد الإداري على هذا أو تم ما أراد ؛ فقد أسهم بدرجة كبيرة في توسيع دائرة الاطمئنان وبواعث الرضى لدى أفراد جماعته ، وإزالة ما علق بنفوسهم من مخاوف وهواجس وقلق واضطراب - يصل أحيانًا لحد اليأس والقنوط - من هنا ندرك أهمية

وخطورة سعي القائد الإداري للاستغفار لأفراد جماعته ، فإن ذلك يساهم إلى حد كبير في توفير وتهيئة المناخ المحابي للشورى ؛ ومن ثم إقدام أفراد الجماعة على المشاركة في الشورى بصدق وإيجابية وفاعلية ، ورضًا واطمئنان وثقة ، عندئذ تكتمل للشورى فعاليتها فتؤتى ثمارها المرجوة ، وتصير من أمضى الأسلحة المعاونة للقائد في تحقيقه لأهدافه بكفاءة وفاعلية .

وعلى ذلك فإن العفو من قِبَل القائد الإداري أولًا عن مرؤوسيه ، ثم ذلك السعي منه للاستغفار لهم لدى قائده الأعلى يعتبر من ألزم لوازم نجاح الشورى ؛ فالإنسان الخائف القلق ليس أهلًا للشورى ، وكذلك الإنسان اليائس القانط ، ومثلهما الإنسان السلبي اللّامبالي ، وأيضًا الإنسان الحاقد الحاسد ، وكذلك الإنسان الواجد الغاضب ، فهؤلاء وأمثالهم ليسوا أهلًا للشورى أو الائتمان عليها ، فإذا ما حدث بين أفراد الجماعة وقائدهم أو بينهم وبين القائد الأعلى لقائدهم ما يجعلهم عرضة لمثل هذه المشاعر والأحاسيس ؛ هنا تنعدم فعالية الشورى ، ومن ثم يصبح لزامًا على القائد الإداري أن يعمل على إزالة تلك المشاعر والأحاسيس والقضاء عليها أولًا في نفوس أفراد الجماعة قبل أن يعمد إلى مشورتهم ، ويصبح بالتالي عفو القائد واستغفاره لأفراد جماعته في غاية الأهمية ومن ألزم اللوازم ؛ من أجل إزالة تلك المشاعر والأحاسيس المرضية السلبية ، وتتبدل إلى مشاعر وأحاسيس إيجابية صحية ، ويتوافر المناخ المحابي للشورى ، فتؤتي الشورى ثمارها الإيجابية المرجوة ، وتسهم في تحقيق أهداف القائد الإداري بكفاءة وفاعلية .

تلك هي بعض المعاني التي تضمنتها تلك الشروط والضوابط الدقيقة التي استطعنا الوقوف عليها واستخلاصها من بين ثنايا تلك الآية الكريمة من سورة آل عمران ، ويجدر بنا أن نشير إلى أن التفاسير التي وقفنا عليها قد تجاوزت عن هذا الترابط بين الشورى وتلك الشروط والضوابط الدقيقة والقيمة التي تضمنتها آية الشورى المشار إليها ؛ بل إننا نجد أن المفسرين لم يتوقفوا كثيرًا عند مدلول ومرامي العفو والاستغفار في هذه الآية [١] .

ويجدر بنا أن نشير كذلك إلى خاصيةً أساسية من خصائص الشورى في الإسلام

---

(١) انظر على سبيل المثال : تفسير ابن كثير (٤١٩/١ - ٤٢١) ، محمد متولي الشعراوي (الشيخ) ، خواطره الإيمانية حول سورة آل عمران ، القاهرة ، الإذاعة المرئية ، القناة الأولى (ج. م. ع) ، يوم الجمعة : (١٩٨٣/٨/٢٦م) .

تسنى لنا الوقوف عليها من خلال التحاكم إلى آيات القرآن الكريم وهدي الرسول عليه الصلاة والسلام ، وهي أن قيام الشورى - خاصة مع توافر مثل هذا المناخ المحابي والسابق الإشارة إليه - لا يصبح متوقفًا على طلب القائد الإداري المشورة من مرؤوسيه ، بل إن مرؤوسيه قد يبادروا هم من تلقاء أنفسهم بتقديم المشورة لقائدهم ، خاصةً إذا توافرت دواعيها وأسبابها من وجهة نظرهم ، بل إن مثل هذه المبادرة قد تصبح واجبة عليهم بشرط توافر دواعيها ، وأن يكونوا ممن هم أهل للرأي والمشورة في ذلك الموقف .

ويتضح لنا ذلك من مبادرة الحبابِ بنِ المُنْذِرِ إلى تقديم مشورته حول المنزل الذي ارتآه الرسول الكريم لينزل فيه الجيش في غزوة بدر ، وكيف كان موقف الرسول عليه الصلاة والسلام من مبادرة حبَّاب هذه وثناؤه عليه ؛ حيث قال له الرسول عليه الصلاة والسلام : « **لقد أشرت بالرأي** » ، كما يتأكد لنا ذلك المعنى على ضوء الأصل العام الذي وضعته له الآية الكريمة : ﴿ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ ﴾ [الشورى : ٣٨] .

تلك هي الشورى في الإسلام ، وتلك هي مكانتها وأهميتها كمقوم من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد .

ويجدر بنا أن نشير إلى أن مقوم الشورى يتقارب إلى حد كبير مع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الذي ينادي به الفكر الإداري المعاصر .

المقوم السلوكي الرابع : الاجتهاد :

الاجتهاد من الجُهْد ، وهو : بذل الطاقة والوِسْع (١) ، والذين يبذلون الجهد لا لوم ولا تثريب عليهم ، وصدق الحق ؛ إذ يقول في حق هؤلاء المجتهدين ، وفي حق الجاحدين الجاهلين لفضل من بذل غاية الجهد ، وإنْ قَلَّ : ﴿ وَٱلَّذِينَ لَا يَجِدُونَ إِلَّا جُهْدَهُمْ فَيَسْخَرُونَ مِنْهُمْ سَخِرَ ٱللَّهُ مِنْهُمْ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ ﴾ [التوبة : ٧٩] ، والاجتهاد في اصطلاح الفقهاء : هو بذل الطاقة في تحصيل حكم شرعي (٢) ، ونستشف مما سبق أن الاجتهاد من الأمور المحمودة ، وأنه يرتفع بقدر صاحبه ، وأنه يسهم في إقدام الإنسان على إعمال فكره وعلمه وطاقته وقدراته ، وتسخيرها في إنجاز المهام والأعباء الملقاة على عاتقه بكفاءه وفاعلية ، وإذا كان الاجتهاد من الأمور المحمودة بالنسبة لعامة الناس إلا أنه

---

(١) مختار الصحاح ، باب الجيم ، (ص ١١٤) .

(٢) د. نادية شريف ، اجتهادات الرسول ، بيروت : مؤسسة الرسالة ، (١٩٨١م) ، (ص ٢١ - ٣١) .

بالنسبة للقائد الإداري الرشيد يمثل ضرورة ؛ فالقائد الإداري منوط به تحقيق أهداف محددة في ظل ظروف وأوضاع متغيرة متقلبة ، وعليه بصفة مستمرة أن يوائم من أوضاعه وأوضاع جماعته بحيث تتلاءم مع تلك الظروف والأوضاع المتغيرة من حوله ، وعليه أن يستجيب لدواعي تلك التغييرات الموقفية التي تفرض عليه ، وتستوجب منه سرعة المبادرة من تلقاء نفسه باتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات التي تستجيب لمقتضيات تلك التغييرات الموقفية ، وألا يتقاعس عن تحمل مسؤولياته في هذا الصدد ، خاصةً إذا كانت اللوائح والتعليمات الصادرة من قِبل القائد الأعلى قد جاءت خلوًا من أمثال تلك الحالات أو المواقف .

ولقد سبق أن أشرنا إلى المنهجية كأحد الشروط القيادية ، وبيّنا أن المنهج التشريعي إنما يحدد للقائد الإداري القواعد والأصول العامة لما ينبغي أن يكون ، وأنه يكتفي بضرب الأمثال ؛ وعلى ذلك فمن المألوف والمتوقع أن القائد الإداري سوف يواجهه أمور ومواقف عارضه لم يشرع لها القائد الإداري الأعلى ، كما أن الأمور الفرعية والتفصيلية لا تتضمنها القواعد التشريعية مباشرة ؛ بل المتاح أمام القائد الإداري هو قواعد وتوجيهات عامة في مثل تلك المواقف ، وخاصةً تحت ضغط الظروف وعنصر الزمن - يتحتم على القائد الإداري أن يبادر بالاجتهاد وأن يُعمل جهده في تحصيل الحكم والإجراء المناسب الصحيح الواجب الاتباع لمواجهة تلك المواقف ، وله في سبيل ذلك أن يعمل الرأي والقياس مسترشدًا بالأصول والقواعد والتوجيهات العامة ؛ فالاجتهاد هنا ضرورة ولو قلنا بغير ذلك ، فهذا يعني أن يتوقف سير دولاب العمل في انتظار الأوامر والتعليمات والتفسيرات من أعلى كلما جد أمر من الأمور لم ينتظمه القانون أو اللائحة أو التشريع المعمول به ، ولا شك أننا كثيرًا ما نواجه نماذج عديدة من تلك النماذج السلبية المرضية التي تتقاعس عن المبادرة باتخاذ القرار المناسب مع توافر دواعيه وضروراته ، وتفضل ذلك التجمد البليد في انتظار وصول التعليمات أو التفسيرات أو الأوامر من أعلى .

ومن هنا يتضح لنا أهمية المبادرة بالرأي والقرار السليم عند توافر دواعيه ، وأن هذا الاجتهاد يعد مقومًا من مقومات القائد الإداري الرشيد ، ويجدر بنا هنا أن نشير إلى تكامل وتضافر المقومات القيادية وتآزرها فيما بينها ، فمما لا شك فيه أن القائد الإداري كلما كان أكثر حرصًا على تحصيل العلم وتنمية مهاراته وخبراته ومعارفه ومعلوماته كان

أكثر قدرة على الاجتهاد السليم ، وكذلك أيضًا فإن القائد الإداري كلما كان أكثر حرصًا على الأخذ بمبدأ الشورى الصحيحة والتمسك بها كمنهج وسلوك ، وعدم الاستبداد برأيه كلما كان أقدر على المبادرة بالاجتهاد الصحيح دون خوف أو وجل ؛ ومن ثم فإن مثل هذا القائد سوف يصبح في مكنته تحقيق أهدافه وغاياته بكفاءة وفعالية .

لذا فقد اهتم الإسلام بالاجتهاد كمقوم من المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ؛ يتضح لنا ذلك من التحاكم إلى كتاب الله وسنة رسوله ، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية .

اولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

١ - ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنكُمۡۖ فَإِن تَنَٰزَعۡتُمۡ فِي شَيۡءٖ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمۡ تُؤۡمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلۡيَوۡمِ ٱلۡأٓخِرِۚ ذَٰلِكَ خَيۡرٞ وَأَحۡسَنُ تَأۡوِيلًا ﴾ [النساء : ٥٩] .

٢ - ﴿ مَّن يُطِعِ ٱلرَّسُولَ فَقَدۡ أَطَاعَ ٱللَّهَۖ ﴾ [النساء : ٨٠] .

٣ - ﴿ وَمَآ ءَاتَىٰكُمُ ٱلرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَىٰكُمۡ عَنۡهُ فَٱنتَهُواْۚ ﴾ [الحشر : ٧] .

٤ - ﴿ وَلَوۡ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُوْلِي ٱلۡأَمۡرِ مِنۡهُمۡ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسۡتَنۢبِطُونَهُۥ مِنۡهُمۡۗ ﴾ [النساء : ٨٣] .

٥ - ﴿ وَأَنزَلۡنَآ إِلَيۡكَ ٱلذِّكۡرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيۡهِمۡ ﴾ [النحل : ٤٤] .

٦ - ﴿ فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤۡمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيۡنَهُمۡ ثُمَّ لَا يَجِدُواْ فِيٓ أَنفُسِهِمۡ حَرَجٗا مِّمَّا قَضَيۡتَ وَيُسَلِّمُواْ تَسۡلِيمٗا ﴾ [النساء : ٦٥] .

٧ - ﴿ عَفَا ٱللَّهُ عَنكَ لِمَ أَذِنتَ لَهُمۡ ﴾ [التوبة : ٤٣] .

٨ - ﴿ مَا كَانَ لِنَبِيٍّ أَن يَكُونَ لَهُۥٓ أَسۡرَىٰ حَتَّىٰ يُثۡخِنَ فِي ٱلۡأَرۡضِۚ تُرِيدُونَ عَرَضَ ٱلدُّنۡيَا وَٱللَّهُ يُرِيدُ ٱلۡأٓخِرَةَۗ وَٱللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٞ ۝ لَّوۡلَا كِتَٰبٞ مِّنَ ٱللَّهِ سَبَقَ لَمَسَّكُمۡ فِيمَآ أَخَذۡتُمۡ عَذَابٌ عَظِيمٞ ﴾ [الأنفال : ٦٧ ، ٦٨] .

٩ - ﴿ وَمَا ٱخۡتَلَفۡتُمۡ فِيهِ مِن شَيۡءٖ فَحُكۡمُهُۥٓ إِلَى ٱللَّهِۚ ذَٰلِكُمُ ٱللَّهُ رَبِّي عَلَيۡهِ تَوَكَّلۡتُ وَإِلَيۡهِ أُنِيبُ ﴾ [الشورى : ١٠] .

١٠ - ﴿ لِلَّهِ ٱلۡأَمۡرُ مِن قَبۡلُ وَمِنۢ بَعۡدُۚ ﴾ [الروم : ٤] .

١١ - ﴿ وَإِلَيْهِ يُرْجَعُ ٱلْأَمْرُ كُلُّهُۥ ﴾ [هود: ١٢٣] .

١٢ - ﴿ إِنَّآ أَنزَلْنَآ إِلَيْكَ ٱلْكِتَٰبَ بِٱلْحَقِّ لِتَحْكُمَ بَيْنَ ٱلنَّاسِ بِمَآ أَرَىٰكَ ٱللَّهُ ﴾ [النساء: ١٠٥] .

١٣ - ﴿ وَأَنِ ٱحْكُم بَيْنَهُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَآءَهُمْ وَٱحْذَرْهُمْ أَن يَفْتِنُوكَ عَنۢ بَعْضِ مَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ إِلَيْكَ ﴾ [المائدة: ٤٩] .

١٤ - ﴿ وَيَسْـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلرُّوحِ قُلِ ٱلرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّى وَمَآ أُوتِيتُم مِّنَ ٱلْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾ [الإسراء: ٨٥] .

١٥ - ﴿ يَسْـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلسَّاعَةِ أَيَّانَ مُرْسَىٰهَا قُلْ إِنَّمَا عِلْمُهَا عِندَ رَبِّى ﴾ [الأعراف: ١٨٧] .

١٦ - ﴿ يَسْتَفْتُونَكَ قُلِ ٱللَّهُ يُفْتِيكُمْ فِى ٱلْكَلَٰلَةِ ﴾ [النساء: ١٧٦] .

١٧ - ﴿ يَسْـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلْخَمْرِ وَٱلْمَيْسِرِ قُلْ فِيهِمَآ إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنَٰفِعُ لِلنَّاسِ ﴾ [البقرة: ٢١٩] .

١٨ - ﴿ فَٱسْتَقِمْ كَمَآ أُمِرْتَ وَمَن تَابَ مَعَكَ ﴾ [هود: ١١٢] .

١٩ - ﴿ قُلْ إِنَّ هُدَى ٱللَّهِ هُوَ ٱلْهُدَىٰ وَأُمِرْنَا لِنُسْلِمَ لِرَبِّ ٱلْعَٰلَمِينَ ﴾ [الأنعام: ٧١] .

٢٠ - ﴿ وَأُمِرْتُ أَنْ أُسْلِمَ لِرَبِّ ٱلْعَٰلَمِينَ ﴾ [غافر: ٦٦] .

ثانيًا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَمَآ أَعْجَلَكَ عَن قَوْمِكَ يَٰمُوسَىٰ ۞ قَالَ هُمْ أُولَآءِ عَلَىٰٓ أَثَرِى وَعَجِلْتُ إِلَيْكَ رَبِّ لِتَرْضَىٰ ﴾ [طه: ٨٣ ، ٨٤] .

ب - في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ فَلَمَّا ذَهَبَ عَنْ إِبْرَٰهِيمَ ٱلرَّوْعُ وَجَآءَتْهُ ٱلْبُشْرَىٰ يُجَٰدِلُنَا فِى قَوْمِ لُوطٍ ۞ إِنَّ إِبْرَٰهِيمَ لَحَلِيمٌ أَوَّٰهٌ مُّنِيبٌ ۞ يَٰٓإِبْرَٰهِيمُ أَعْرِضْ عَنْ هَٰذَآ إِنَّهُۥ قَدْ جَآءَ أَمْرُ رَبِّكَ وَإِنَّهُمْ ءَاتِيهِمْ عَذَابٌ غَيْرُ مَرْدُودٍ ﴾ [هود: ٧٤ - ٧٦] .

﴿ قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِىٓ إِبْرَٰهِيمَ وَٱلَّذِينَ مَعَهُۥ ﴾ [الممتحنة: ٤] .

﴿ وَمَا كَانَ ٱسْتِغْفَارُ إِبْرَٰهِيمَ لِأَبِيهِ إِلَّا عَن مَّوْعِدَةٍ وَعَدَهَآ إِيَّاهُ فَلَمَّا تَبَيَّنَ لَهُۥٓ

أَنَّهُۥ عَدُوٌّ لِّلَّهِ تَبَرَّأَ مِنْهُۚ ﴾ [التوبة: ١١٤] .

جـ - في حق نوح عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَنَادَىٰ نُوحٌ رَّبَّهُۥ فَقَالَ رَبِّ إِنَّ ٱبْنِى مِنْ أَهْلِى وَإِنَّ وَعْدَكَ ٱلْحَقُّ وَأَنتَ أَحْكَمُ ٱلْحَٰكِمِينَ ۝ قَالَ يَٰنُوحُ إِنَّهُۥ لَيْسَ مِنْ أَهْلِكَ ۖ إِنَّهُۥ عَمَلٌ غَيْرُ صَٰلِحٍ ۖ فَلَا تَسْـَٔلْنِ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِۦ عِلْمٌ ۖ إِنِّىٓ أَعِظُكَ أَن تَكُونَ مِنَ ٱلْجَٰهِلِينَ ﴾ [هود: ٤٥ ، ٤٦] .

د - في حق يونس عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَذَا ٱلنُّونِ إِذ ذَّهَبَ مُغَٰضِبًا فَظَنَّ أَن لَّن نَّقْدِرَ عَلَيْهِ فَنَادَىٰ فِى ٱلظُّلُمَٰتِ أَن لَّآ إِلَٰهَ إِلَّآ أَنتَ سُبْحَٰنَكَ إِنِّى كُنتُ مِنَ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ [الأنبياء: ٨٧] .

هـ - في حق داود عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَظَنَّ دَاوُۥدُ أَنَّمَا فَتَنَّٰهُ فَٱسْتَغْفَرَ رَبَّهُۥ وَخَرَّ رَاكِعًا وَأَنَابَ ۩ ۝ فَغَفَرْنَا لَهُۥ ذَٰلِكَ ۖ وَإِنَّ لَهُۥ عِندَنَا لَزُلْفَىٰ وَحُسْنَ مَـَٔابٍ ﴾ [ص: ٢٤ ، ٢٥] .

﴿ يَٰدَاوُۥدُ إِنَّا جَعَلْنَٰكَ خَلِيفَةً فِى ٱلْأَرْضِ فَٱحْكُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ بِٱلْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ ٱلْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ ۚ ﴾ [ص: ٢٦] .

و - في حق داود وسليمان عليهما الصلاة والسلام :

﴿ وَدَاوُۥدَ وَسُلَيْمَٰنَ إِذْ يَحْكُمَانِ فِى ٱلْحَرْثِ إِذْ نَفَشَتْ فِيهِ غَنَمُ ٱلْقَوْمِ وَكُنَّا لِحُكْمِهِمْ شَٰهِدِينَ ۝ فَفَهَّمْنَٰهَا سُلَيْمَٰنَ ۚ وَكُلًّا ءَاتَيْنَا حُكْمًا وَعِلْمًا ﴾ [الأنبياء: ٧٨ ، ٧٩] .

ز - في حق عموم الرسل عليهما الصلاة والسلام :

﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَا مِن رَّسُولٍ إِلَّا لِيُطَاعَ بِإِذْنِ ٱللَّهِ ۚ ﴾ [النساء: ٦٤] .

ح - وفي حق عموم المؤمنين :

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ أَطِيعُوا۟ ٱللَّهَ وَأَطِيعُوا۟ ٱلرَّسُولَ وَأُو۟لِى ٱلْأَمْرِ مِنكُمْ ۖ فَإِن تَنَٰزَعْتُمْ فِى شَىْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْءَاخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ [النساء: ٥٩] .

﴿ وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى ٱلرَّسُولِ وَإِلَىٰٓ أُو۟لِى ٱلْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ ٱلَّذِينَ يَسْتَنۢبِطُونَهُۥ مِنْهُمْ ﴾ [النساء: ٨٣] .

ثالثًا : الأحاديث النبوية :

أ - قال عليه الصلاة والسلام : « **إذا حكم الحاكم فاجتهد ثم أصاب فله أجران ،**

وإذا حكم فاجتهد ثم أخطأ فله أجر » [١] .

ب - ويروى أن امرأة جاءت إلى النبي ﷺ ، فقالت : إن أمي نذرت أن تحج فماتت قبل أن تحج ، أفأحج عنها ؟ قال : « نعم حجي عنها ، أرأيت لو كان على أمك دين أكنت قاضيته ؟ ، قالت : نعم ، فقال : فاقضوا الذي له فإن الله أحق بالوفاء » [٢] .

جـ - قال عليه الصلاة والسلام : « لا حسد إلا في اثنتين : رجل آتاه الله مالاً فسلطه على هلكته في الحق ، وآخر آتاه الله حكمة ، فهو يقضي بها ويعلمها » [٣] .

د - قال عليه الصلاة والسلام : « إن الله لا ينزع العلم بعد أن أعطاهموه انتزاعًا ، ولكن ينتزعه منهم مع قبض العلماء بعلمهم ، فيبقى ناس جُهال يستفتون فيفتون برأيهم ، فَيَضِلُّون ويُضلُّون » [٤] .

هـ - قال عليه الصلاة والسلام : « كانت امرأتان معهما ابناهما ، جاء الذئب فذهب بابن إحداهما ، فقالت صاحبتها : إنما ذهب بابنك ، وقالت الأخرى : إنما ذهب بابنك ، فتحاكمتا إلى داود فقضى به للكبرى ، فخرجتا على سليمان بن داود فأخبرتاه ، فقال : ائتوني بالسّكين أشقه بينهما ، فقالت الصُغرى : لا تفعل يرحمك الله ، هو ابنها ، فقضى به للصغرى » [٥] .

و - وروي عن المصطفى عليه الصلاة والسلام : إنه سأل معاذ بن جبل حين بعثه إلى اليمن واليًا عليها : فسأله : « بما تحكم يا معاذ ؟ » قال : بكتاب الله ، قال : « فإن لم تجد ؟ » قال : بسنة رسول الله ، قال : « فإن لم تجد ؟ » قال : أجتهد برأيي ، لا آلو ، فقال رسول الله : « الحمد لله الذي وفق رسولِ رسولِ الله » [٦] .

واستضاءة بهدي تلك الآيات القرآنية والأحاديث النبوية ؛ يتضح لنا أن الاجتهاد

---

(١) صحيح البخاري ، كتاب الاعتصام ، باب أجر الحاكم إذا اجتهد ، (٢٦٨/٤) .
(٢) صحيح البخاري ، كتاب الاعتصام ، باب من شبّه أصلًا معلومًا بأصل بيّن ، (٢٦٤/٤) .
(٣) صحيح البخاري ، كتاب الاعتصام ، باب اجتهاد القضاة ، (٢٦٤/٤) .
(٤) صحيح البخاري ، كتاب الاعتصام ، باب ذم الرأي ، وتكلف الناس ، (٢٦٢/٤) .
(٥) صحيح البخاري ، كتاب الأنبياء ، باب قول الله تعالى : ﴿ وَوَهَبْنَا لِدَاوُدَ سُلَيْمَٰنَ ﴾ [ص : ٣٠] ، (٢٥٢/٢) .
(٦) أبو الأعلى المودودي ، الحكومة الإسلامية ، مرجع سابق (ص ١٢٦) ، محمد علي السايس (الشيخ) ، نشأة الفقه الاجتهادي ، القاهرة : مجمع البحوث الإسلامية (١٩٧٠م) ، (ص ٢٠ ، ٢١) ، كلاهما نقلًا عن : سنن أبي داود ، كتاب الأقضية ، وسنن الترمذي باب الأحكام .

يعتبر واحدًا من المقومات السلوكية التي توافرت في تلك الصفوة المختارة من الرسل الكرام قادة البشرية ، وهداتها إلى طريق الخير والحق .

بالرجوع إلى تلك النصوص القرآنية التي وردت في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام يتبين لنا :

أ - أن الآيات من (١ - ٦) : توضح أن الرسول له أن يجتهد ، وأنه يجب على المسلمين طاعته ، والأخذ باجتهاده عليه الصلاة والسلام .

ب - أن الآيات من (٧ ، ٨) : تثبت وقوع الاجتهاد من جانب المصطفى عليه الصلاة والسلام في بعض الأمور .

ج - أن الآيات من (٩ - ١٣) : توضح أن مرد الأمر في اجتهاد الرسول عليه الصلاة والسلام هو إلى اللّٰه ، فله سبحانه الولاية والهيمنة على اجتهاد رسوله ، وإن شاء غير ذلك فله سبحانه ما أراد ، فله وحده سبحانه ما أراد ، ولا راد لحكمه .

د - أن الآيات من (١٤ - ١٧) : توضح أن هناك أمورًا لا يجوز فيها الاجتهاد ، ومن تلك الأمور :

- الأمور التي اختص بعلمها العلي القدير وحده واستأثر بها سبحانه ، فلا يجوز للرسول في تلك الأمور أن يجتهد ، وتوضح ذلك الآيات من (١٤ - ١٥) .

- الأمور التشريعية الجوهرية التي تتصل بإنشاء أحكام وقواعد أساسية ، وهذه لا يجوز للرسول أن يجتهد فيها برأيه ، بل يجب عليه رد الأمر فيها إلى صاحب الأمر ، ومثالها ما ورد بالآيات من (١٦ - ١٧) .

هـ - أن الآيات من (١٨ - ٢٠) : توضح أن الأصل العام أن الرسول عليه الصلاة والسلام ومعه المؤمنين مأمورون بالاستقامة على منهج اللّٰه ، وإسلام الأمر له سبحانه ؛ ومن ثَمَّ فإن الاجتهاد لا يكون إلا في تلك الأمور العارضة التي لم يرد فيها نص شرعي .

ويجدر بنا أن نشير إلى أن من الفقهاء من تكفَّل بوضع ضوابط للاجتهاد ، وحددها بثلاثة ضوابط هي [١] :

---

(١) أبو الأعلى المودودي ، الحكومة الإسلامية ، مرجع سابق ، (ص ١٢٦) ، نقلًا عن : كتاب الاعتصام ، للإمام الشاطبي .

أ - وجوب مطابقة الاجتهاد لمقاصد الشريعة الإسلامية وأصولها .

ب - أن يكون بهدف سد ضرورة حقيقية أو لرفع مشكلة أساسية - فالاجتهاد لا ينبغي أن يكون لذات الاجتهاد أو مدخلًا وذريعة للترف الفكري .

جـ - أن يكون الاجتهاد مقبولًا ومتفقًا عليه من عامة العقول .

وبقي هنا أن نلفت النظر إلى أنه وإن كان اجتهاد القائد يمثل ضرورة من الضرورات ويعد واحدًا من المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ، إلا أننا يجب أن ننتبه إلى أن الاجتهاد من قِبَل القائد الإداري في ظل وجود المنهج القويم إن هو إلا استثناء يلجأ إليه القائد الإداري لمواجهة تلك المتغيرات الفجائية العرضية التي تستوجب الاستجابة السريعة أو لمواجهة بعض الأمور الفرعية الثانوية - غير الجوهرية - التي لا تستوجب رفعها إلى القائد الأعلى ، خاصةً إذا كان القائد يأنس في نفسه القدرة والكفاءة على التصدي لها بفاعلية ، وفي جميع الحالات فيجب أن يحاط القائد الإداري الأعلى علمًا بهذه الاجتهادات .

ومما لا شك فيه أن الالتزام والاستضاءة بذلك الهدي الرباني المستخلص من تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية ، وعلى ضوء الاسترشاد بتلك الضوابط الفقهية ، يصبح مقوم الاجتهاد في غاية الأهمية ، ووسيلة في غاية الفاعلية في متناول القائد الإداري تمكنه من القيام بواجباته ومسؤولياته بكفاءة وفعالية ، وتجعله موضع ثقة وتقدير رؤسائه وقياداته ، فمما لا شك فيه أن الاجتهاد الصحيح إذا صدر عن القائد في موضعه ينم عن إيجابية ، وأن التقاعس عن الاجتهاد عند توافر دواعيه - والتجمد في انتظار الأوامر والتعليمات من أعلى ينم عن سلبية وقصور عن تحمل المسؤولية ، أما القائد الذي يستجيب لما يفرضه الموقف عليه ، ويبادر بالاجتهاد بالرأي ، فإن مثل هذا القائد بإيجابيته أهلٌ لأن يستمر في قيادته ؛ بل إنه بهذا قد أبان عن جدارته للترقي ، فهذا حقه ، ويجب وينبغي دائمًا أن يكون هذا أجر القائد أو الحاكم أو المدير المجتهد ؛ وذلك مصداقًا لقول القائد الرسول معلم الإنسانية ؛ إذ يقول :

« **إذا حكم الحاكم فاجتهد ثم أصاب فله أجران ، وإذا حكم فاجتهد ثم أخطأ فله أجر** » صدق رسول الله ﷺ .

المقوم السلوكي الخامس : العزيمة :

إن القائد الإداري يعمل في ظل ظروف وأوضاع متباينة متغيرة متقلبة ، وفي بعض الحالات تكون تلك الظروف والأوضاع محابية لأهداف وغايات القائد الإداري ، وفي حالات كثيرة أخرى تكون تلك الظروف والأوضاع غير محابية ؛ حيث يواجه القائد الإداري الكثير من العقبات والتحديات التي تحول بينه وبين تحقيق أهدافه وغاياته ، في مثل تلك الحالات يكون نجاح القائد في قيادته وفي تحقيقه لأهدافه وغاياته رهن بمدى قوة عزيمته ، وثباته ومثابرته في مواجهة تلك العقبات والتحديات ، فيقدم على تحمل مسؤولياته بلا خوف أو تردد ، ويتخذ الإجراءات والقرارات التي يتطلبها الموقف مهما كانت خطورة وجسامة تلك الإجراءات والقرارات ، بمثل هذا العزم يستطيع القائد الإداري مواجهة تلك العقبات ، والانتصار على تلك التحديات ، وتحقيق أهدافه وغاياته ، وتتحقق له وبه القيادة الإدارية الرشيدة .

وكثيرًا ما نلاحظ من استقراء التاريخ وأحداثه أن إيمان القائد إذا اقترن بقوة العزيمة فلن تزيدهما الشدائد والتحديات إلا قوةً ورسوخًا ، ولن يزداد القائد إلا إصرارًا وتمسكًا بأهدافه وغاياته ، أما إذا افتقد القائد قوة الإيمان وقوة العزيمة فلن تزيدهما تلك الشدائد والتحديات إلا وهنًا وضعفًا ، ولن يزداد القائد إلا ابتعادًا عن أهدافه وغاياته ، وتحولًا عنهما وتنكرًا لهما ، ولعلنا نلحظ هذا واضحًا جليًا من المقارنة بين موقفين من المواقف المعروفة لنا جميعًا :

الموقف الأول : هو موقف الرسول الكريم إثر غزوة أحد ، وما أسفرت عنه من آلام وجراح ، وما أصاب المسلمين فيها من خطوب وشدائد ، وبالرغم من كل ذلك ، فإن هذا لم ينل من إيمان وعزيمة الرسول الكريم والمسلمين ، وارتفعوا فوق الألم والجراح وخرجوا مرة أخرى لملاقاة العدو غير عابئين بهذا الألم وتلك الجراح ، غير متهيبين من ملاقاة العدو ، وفي حق قوة إيمان وعزيمة الرسول الكريم والمسلمين يقول الحق سبحانه في كتابه :

﴿ ٱلَّذِينَ قَالَ لَهُمُ ٱلنَّاسُ إِنَّ ٱلنَّاسَ قَدْ جَمَعُواْ لَكُمْ فَٱخْشَوْهُمْ فَزَادَهُمْ إِيمَـٰنًا وَقَالُواْ حَسْبُنَا ٱللَّهُ وَنِعْمَ ٱلْوَكِيلُ ﴾ [آل عمران : ١٧٣] ، وفي مقابل ذلك الموقف الكريم نجد موقف رأس النفاق ابن أُبي ، والمنافقين الذين خرجوا بنفاقهم نفاقًا ورياءً ، هم ومن على شاكلتهم من ضعاف الإيمان خرجوا مع المسلمين لقتال كفار مكة فنكص منهم على عقبيه بدون قتال من انتكس ، وعقب المعركة سارع منهم إلى الكفر من سارع ؛ فالفئة

الأولى زادتهم الشدة إيمانًا وعزمًا ، أما تلك الفئة الضالة المضلة فلم تزدهم الشدة إلا تبدلًا وتحولًا وردَّةً وانتكاسًا ومسارعةً إلى الكفر ، وفي حقهم يقول الحق سبحانه الكريم : ﴿ وَلَا يَحْزُنكَ ٱلَّذِينَ يُسَٰرِعُونَ فِي ٱلْكُفْرِ ﴾ [آل عمران : ١٧٦] .

وقد باء أصحاب تلك العزائم الخائرة بالخسران المبين في الدنيا ، وفي الآخرة لهم عذاب عظيم ، أما الفئة الأولى أصحاب الإيمان الصادق والعزائم القرية ، فقد انقلبوا بنعمة من الله وفضل لم يمسسهم سوء ، وتحقق لهم النصر في الدنيا ، ولهم في الآخرة أجر عظيم .

ولقد أشاد القرآن الكريم بأولي العزم من الرسل ، صفوة الصفوة ؛ تميزوا بالصبر والمثابرة وقوة العزيمة في مواجهة العقبات والتحديات ، وقد كان حصاد تميزهم هذا أن دان لهم النجاح ، وتحققت أهدافهم ، وانتصرت مبادئهم ودعواتهم ، وقد أثنى عليهم رب العزة ، وأمر المصطفى عليه الصلاة والسلام بأن يقتدي بهم ، وأن يحذو حذوهم وينهج نهجهم ، وفي هذا يقول الحق لرسوله :

﴿ فَٱصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُو۟لُوا۟ ٱلْعَزْمِ مِنَ ٱلرُّسُلِ وَلَا تَسْتَعْجِل لَّهُمْ ﴾ [الأحقاف : ٣٥] .

ولهذا فقد حرص الإسلام على تأكيد أهمية قوة العزيمة وضرورتها كمقوم من المقومات القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام ، وشاهدنا على ذلك التحاكم إلى تلك النصوص القرآنية ، والأحاديث النبوية :

أولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

١ - ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ ﴾ [آل عمران : ١٥٩] .

٢ - ﴿ فَٱصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُو۟لُوا۟ ٱلْعَزْمِ مِنَ ٱلرُّسُلِ وَلَا تَسْتَعْجِل لَّهُمْ ﴾ [الأحقاف : ٣٥] .

٣ - ﴿ لَقَدْ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِٱلْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴾ [التوبة : ١٢٨] .

ثانيًا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَإِذْ قَالَ مُوسَىٰ لِفَتَىٰهُ لَآ أَبْرَحُ حَتَّىٰٓ أَبْلُغَ مَجْمَعَ ٱلْبَحْرَيْنِ أَوْ أَمْضِىَ حُقُبًا ﴾ [الكهف : ٦٠] .

﴿ وَمَآ أَعْجَلَكَ عَن قَوْمِكَ يَٰمُوسَىٰ ۝ قَالَ هُمْ أُو۟لَآءِ عَلَىٰٓ أَثَرِى وَعَجِلْتُ إِلَيْكَ رَبِّ لِتَرْضَىٰ ﴾ [طه : ٨٣، ٨٤] .

ب – في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ فَلَمَّا رَءَا ٱلشَّمْسَ بَازِغَةً قَالَ هَٰذَا رَبِّى هَٰذَآ أَكْبَرُ ۖ فَلَمَّآ أَفَلَتْ قَالَ يَٰقَوْمِ إِنِّى بَرِىٓءٌ مِّمَّا تُشْرِكُونَ ۝ إِنِّى وَجَّهْتُ وَجْهِىَ لِلَّذِى فَطَرَ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضَ حَنِيفًا ۖ وَمَآ أَنَا۠ مِنَ ٱلْمُشْرِكِينَ ۝ وَحَآجَّهُۥ قَوْمُهُۥ ۚ قَالَ أَتُحَٰٓجُّوٓنِّى فِى ٱللَّهِ وَقَدْ هَدَىٰنِ ۚ وَلَآ أَخَافُ مَا تُشْرِكُونَ بِهِۦٓ إِلَّآ أَن يَشَآءَ رَبِّى ﴾ [الأنعام: ٧٨ – ٨٠] .

﴿ فَلَمَّآ أَسْلَمَا وَتَلَّهُۥ لِلْجَبِينِ ۝ وَنَٰدَيْنَٰهُ أَن يَٰٓإِبْرَٰهِيمُ ۝ قَدْ صَدَّقْتَ ٱلرُّءْيَآ ۚ إِنَّا كَذَٰلِكَ نَجْزِى ٱلْمُحْسِنِينَ ۝ إِنَّ هَٰذَا لَهُوَ ٱلْبَلَٰٓؤُا۟ ٱلْمُبِينُ ﴾ [الصافات: ١٠٣ – ١٠٦] .

جـ – في حق نوح عليه الصلاة والسلام :

﴿ قَالَ رَبِّ إِنِّى دَعَوْتُ قَوْمِى لَيْلًا وَنَهَارًا ۝ فَلَمْ يَزِدْهُمْ دُعَآءِىٓ إِلَّا فِرَارًا ۝ وَإِنِّى كُلَّمَا دَعَوْتُهُمْ لِتَغْفِرَ لَهُمْ جَعَلُوٓا۟ أَصَٰبِعَهُمْ فِىٓ ءَاذَانِهِمْ وَٱسْتَغْشَوْا۟ ثِيَابَهُمْ وَأَصَرُّوا۟ وَٱسْتَكْبَرُوا۟ ٱسْتِكْبَارًا ۝ ثُمَّ إِنِّى دَعَوْتُهُمْ جِهَارًا ۝ ثُمَّ إِنِّىٓ أَعْلَنتُ لَهُمْ وَأَسْرَرْتُ لَهُمْ إِسْرَارًا ﴾ [نوح: ٥ – ٩] .

د – في حق إسماعيل عليه الصلاة والسلام :

﴿ قَالَ يَٰبُنَىَّ إِنِّىٓ أَرَىٰ فِى ٱلْمَنَامِ أَنِّىٓ أَذْبَحُكَ فَٱنظُرْ مَاذَا تَرَىٰ ۚ قَالَ يَٰٓأَبَتِ ٱفْعَلْ مَا تُؤْمَرُ ۖ سَتَجِدُنِىٓ إِن شَآءَ ٱللَّهُ مِنَ ٱلصَّٰبِرِينَ ﴾ [الصافات: ١٠٢] .

هـ – في حق آدم عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَلَقَدْ عَهِدْنَآ إِلَىٰٓ ءَادَمَ مِن قَبْلُ فَنَسِىَ وَلَمْ نَجِدْ لَهُۥ عَزْمًا ﴾ [طه: ١١٥] .

ثالثًا : الأحاديث والسيرة النبوية :

أ – قوله عليه الصلاة والسلام : « **والله يا عم لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر ما تركته حتى يظهره الله أو أهلك دونه** » (١) .

ب – يقول أبو ذر الغفاري أوصاني رسول الله بخصال من الخير : « **أوصاني أن لا أخاف في الله لومة لائم ، وأوصاني أن أقول الحق وإن كان مرًا** » (٢) .

جـ – وتروي لنا كتب السيرة أن الرسول عليه الصلاة والسلام عندما استشار

---

(١) السيرة النبوية لابن هشام ، (٢٤٠/١) .

(٢) د. مصطفى أبو زيد ، مرجع سابق ، (ص ٣١٢) .

أصحابه في غزوة أحد في أمر التحصن في المدينة أو الخروج لملاقاة العدو ، تكاثر غالبية الشباب وأصروا على الخروج لملاقاة العدو ، فنزل رسول الله ﷺ عن رأيه ؛ حيث كان يرى التحصن بالمدينة ، فلما نظروا في أمرهم ساءهم فعلهم ، فذهبوا إليه معتذرين ورجعوا بالأمر إليه ، وكان قد تهيأ للحرب ، هنا كان لا بد من العزم والحسم ، فلا تردد ولا نكوص ، فأبى هذا التردد ، وقال لهم : « **ما كان لنبي لبس لأمته أن يضعها** »[(١)] .

ومن جماع تلك النصوص القرآنية ، والأحاديث والسيرة النبوية يتأكد لنا مدى أهمية العزيمة ، وأنها كانت من المقومات السلوكية التي اقتضت حكمة العليم الخبير توافرها في هؤلاء الصفوة من القادة العظام من الرسل والأنبياء ، وإن كان لأولي العزم من الرسل فضل التميز في ذلك عن غيرهم ، وقياسًا على ذلك الهدي ، ومن التحاكم إلى تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية ؛ يتضح لنا أن العزيمة تعدُّ من المقومات السلوكية الأساسية للقيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام .

ولعلنا نلاحظ من استقرار النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام ، وفي حق إسماعيل عليه الصلاة والسلام ، وفي حق أولي العزم من الرسل أن العزم في حقهم جميعًا قد جاء مقترنًا بالصبر ، ولعل في هذا إشارة إلى أن من أبرز دلائل قوة العزم الصبر على المشاق والتكاليف ، وأن أصحاب العزائم الواهنة ليس في مكنتهم الصبر على الشدائد أو الثبات في مواجهة الأخطار . كما يجدر بنا أن نشير إلى أن القرآن الكريم وإن كان قد نفى العزم عن آدم عليه الصلاة والسلام ، فإنه نقله عنه في قضية جزئية ، وهي عدم أكله من الشجرة ، وبالرغم من ذلك ، فقد تعرض لها القرآن الكريم واهتم بذكرها وإبرازها ؛ ليؤكد على أهمية العزم ، وأنه مطلب أساسي وضروري لنجاح الإنسان في الصبر على تحمل التكاليف ؛ ومن هنا كانت أهمية توافره في القائد الإداري الرشيد حتى يستطيع المثابرة والثبات في مواجهة العقبات والأخطار والتحديات التي تحول بينه وبين تحقيق المهام الموكول إليه تحقيقها من قِبَل قائده الأعلى ، تلك هي العزيمة ، وتلك هي مكانتها في الإسلام ؛ ومن هنا كانت أهميتها كمقوم من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد .

---

(١) السيرة النبوية لابن هشام ، (١٧/٣) .

المقوم السلوكي السادس : الموضوعية :

إن الموضوعية أو العدالة الإنسانية تعتبر ضرورة لا غنى عنها لاستقرار الأمور والعلاقات بين الأفراد والجماعات التي ينظمها أي مجتمع من المجتمعات ، فلا يمكن أن يستقيم أي مجتمع من المجتمعات أو جماعة من الجماعات ويسعد الأفراد إلا إذا ساد العدل والمساواة ذلك المجتمع ، أما إذا تم تغليب الأهواء والمصالح والرغبات والشهوات ، وصارت الأمور بغير موازين العدالة الإنسانية ؛ فإن مآل ذلك المجتمع ومآل جماعاته وأفراده إلى : التناحر ، والتنافر ، والتباغض ، والإضراب ، والقلاقل ؛ وسوف يؤدي ذلك إلى انعدام الأمن والاستقرار ، وسوف ينعكس كل هذا في النهاية على مدى تقدم ورخاء ذلك المجتمع وجماعاته ، ومدى طمأنينة وسعادة أفراده ، ونعني بالموضوعية هنا : عدم التأثر أو الانقياد للأهواء والرغبات والشهوات والمصالح عند الحكم على الأشياء والأمور ، وهي بهذا قد تقترب من العدالة ، ولكنها لا تساويها ؛ فالعدالة هي وضع الأشياء والأمور في مواضعها الحقَّة ، وهذا لن يتأتى إلا لمن أوتي العلم المطلق ، والإحاطة المطلقة ، وأوتي القوة والسلطان والقدرة المطلقة ، أما البشر فليس في مُكنتهم ؛ فعلمهم وإحاطتهم بحقيقة مواضع الأشياء والأمور تتميز بالقصور ؛ كما أنهم من ناحية أخرى - وبفرض علمهم - فإن قدرتهم على إعادة وضع الأشياء والأمور في مواضعها عند اختلالها تتميز بالقصور ، وعلى ذلك ، فقصارى المطلوب منهم في هذا المجال هو العدل النسبي ، عدل في حدود علمهم وإحاطتهم ، وفي حدود قدراتهم وطاقاتهم مع مجاهدة النفس على ألا تضيف لقصور العلم والإحاطة ، وقصور القدرة والطاقة ، الانقياد للهوى والأهواء ، وتغليب المصالح والشهوات ، وهذا ما نعنيه هنا بالموضوعية ، فهي تعني : تحييد تلك الأهواء والرغبات والمصالح والشهوات ، والاجتهاد في وضع الأمور والأشياء في مواضعها الحقة بقدر المتاح من العلم والإحاطة والقدرة والطاقة ، وشاهدنا على ذلك تلك العظة والعبرة التي نستخلصها من حكم كلٍّ من داود وسليمان عليهما السلام : ﴿ إِذْ يَحْكُمَانِ فِي ٱلْحَرْثِ إِذْ نَفَشَتْ فِيهِ غَنَمُ ٱلْقَوْمِ ﴾ [الأنبياء: ٧٨] ، وقضى كلٌّ منهما بحكمه في القضية ، وإن كان حكم سليمان عليه السلام أقوى وأرجح فأثنى عليه القرآن الكريم ، ورغم ذلك فلم يغمط القرآن حق داود عليه السلام ؛ لأنه في حكمه لم يكن منحازًا لهوى أو رغبة من الرغبات ، وإنما كان حريصًا على الحق والعدل في الحكم وتلك هي العدالة الإنسانية والموضوعية في الحكم التي ملاك الأمر فيها يعود إلى اجتهاد القائد

للوصول إلى الحق والصواب في حكمه وقراراته ، وعدم الانقياد لأهوائه ورغباته ، فإن أصاب فله أجران ، وإن أخطأ فله أجر اجتهاده وحرصه على الحق والعدالة [١] .

ومما لا شك فيه أن الموضوعية أو العدالة الإنسانية بهذا المعنى تعد من ألزم المقومات الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ، فهي تعدُّ دعامة أساسية بها تستقيم الأمور في جماعته ، ويأمن في ظلها المرؤوسون والتابعون على حقوقهم ، وتسود المساواة بينهم ، ويجد المجتهد جزاء اجتهاده ، ولا يكون المقصر بمنأى عن العقاب ، فيزيد هذا من اجتهاده ، ويعمل ذاك على تحاشي أسباب الخطأ والتقصير .

وهنا تتحقق لتلك الجماعة الإيجابية ، وتكون أكثر قدرة وفاعلية على تحقيق الأهداف والغايات المنوط بها تحقيقها ، أما إذا تحاكم القائد الإداري إلى رغباته وأهوائه وحكّم مصالحه وشهواته ، وترك لهم العَنَان في قراراته وتصرفاته ، فنجده مثلًا يرقى ذلك ويقربه ويكافئه لهوى في نفسه وليس لأسباب موضوعية ، ويسرف في عقاب هذا والتنكيل به لأسباب أو اختلافات شخصية بغض النظر عن مصالح العمل الإداري ومتطلباته ، ويبرم هذا العقد مع تلك الجهة ، من الجهات ويدع غيرها لشيء إلا أنه يستلطف مندوب تلك الجهة ، ويستثقل ظل غيره من المندوبين ، ويقبل على هذا التصرف ؛ لأنه يجد فيه نفعًا شخصيًا له بغض النظر عن مصالح المنظمة التي يعمل بها أو العاملين الذين يعملون تحت إمرته ، ومما لا شك فيه أن تلك التصرفات وما شابهها سوف تؤدي في النهاية إلى أن ينفرط من هذا القائد عقد جماعته ، وينفلت منه زمام الأمر فيهم ، وسوف يجد نفسه شيئًا فشيئًا وقد انصرف عنه مرؤوسوه وتابعوه وراحُوا يبحثون عند غيره عن الموضوعية والعدالة الإنسانية يستظلون بظلها ويحتمون بها من الانقياد للأهواء والشهوات والتحاكم إلى المصالح والرغبات ، فالموضوعية هي من أهم العوامل المؤدية إلى تماسك أفراد الجماعة والتفاهم حول قائدهم وأنسهم إليه وانقيادهم له ، كما أن افتقادها في القائد الإداري يؤدي إلى انصراف أفراد جماعته عنه وخروجهم عليه ، ويودي في النهاية بقيادته .

لذا فقد حرص الإسلام على تأكيد أهمية الموضوعية كمقوم من المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ، وشاهدنا على ذلك التحاكم إلى تلك

---

(١) قال رسول الله ﷺ « إذا حكم الحاكم فاجتهد ثم أصاب فله أجران ، وإذا حكم فاجتهد ثم أخطأ فله أجره » صحيح البخاري ، كتاب الاعتصام ، باب أجر الحاكم إذا اجتهد ، (٢٦٤/٤) .

النصوص القرآنية والأحاديث النبوية :

أولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ﴿ وَٱسْتَقِمْ كَمَآ أُمِرْتَ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَآءَهُمْ وَقُلْ ءَامَنتُ بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ مِن كِتَٰبٍ وَأُمِرْتُ لِأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ ﴾ [الشورى: ١٥] .

- ﴿ فَٱحْكُم بَيْنَهُم بِمَآ أَنزَلَ ٱللَّهُ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَآءَهُمْ ﴾ [المائدة: ٤٨] .

- ﴿ لِتَحْكُمَ بَيْنَ ٱلنَّاسِ بِمَآ أَرَىٰكَ ٱللَّهُ وَلَا تَكُن لِّلْخَآئِنِينَ خَصِيمًا ﴾ [النساء: ١٠٥] .

- ﴿ قُل لَّآ أَتَّبِعُ أَهْوَآءَكُمْ قَدْ ضَلَلْتُ إِذًا وَمَآ أَنَا۠ مِنَ ٱلْمُهْتَدِينَ ﴾ [الأنعام: ٥٦] .

- ﴿ وَلَئِنِ ٱتَّبَعْتَ أَهْوَآءَهُم بَعْدَ مَا جَآءَكَ مِنَ ٱلْعِلْمِ مَا لَكَ مِنَ ٱللَّهِ مِن وَلِىٍّ وَلَا وَاقٍ ﴾ [الرعد: ٣٧] .

- ﴿ وَٱلنَّجْمِ إِذَا هَوَىٰ ۞ مَا ضَلَّ صَاحِبُكُمْ وَمَا غَوَىٰ ۞ وَمَا يَنطِقُ عَنِ ٱلْهَوَىٰٓ ﴾ [النجم: ١ - ٣] .

ثانيًا : النصوص في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - في حق عيسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ قَالَ سُبْحَٰنَكَ مَا يَكُونُ لِىٓ أَنْ أَقُولَ مَا لَيْسَ لِى بِحَقٍّ ﴾ [المائدة: ١١٦] .

﴿ وَكُنتُ عَلَيْهِمْ شَهِيدًا مَّا دُمْتُ فِيهِمْ فَلَمَّا تَوَفَّيْتَنِى كُنتَ أَنتَ ٱلرَّقِيبَ عَلَيْهِمْ وَأَنتَ عَلَىٰ كُلِّ شَىْءٍ شَهِيدٌ ﴾ [المائدة: ١١٧] .

ب - في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ حَقِيقٌ عَلَىٰٓ أَن لَّآ أَقُولَ عَلَى ٱللَّهِ إِلَّا ٱلْحَقَّ ﴾ [الأعراف: ١٠٥] .

﴿ قَالَتْ إِحْدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسْتَـْٔجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ﴾ [القصص: ٢٦] .

﴿ أَنْ أَدُّوٓا۟ إِلَىَّ عِبَادَ ٱللَّهِ إِنِّى لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ ﴾ [الدخان: ١٨] .

جـ - في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَإِذِ ٱبْتَلَىٰٓ إِبْرَٰهِۦمَ رَبُّهُۥ بِكَلِمَٰتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قَالَ إِنِّى جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِى قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِى ٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ [البقرة: ١٢٤] .

د - في حق نوح عليه الصلاة والسلام :

﴿ إِنِّى لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ ﴾ [الشعراء: ١٠٧] .

هـ – في حق داود عليه الصلاة والسلام :

﴿ يَٰدَاوُۥدُ إِنَّا جَعَلْنَٰكَ خَلِيفَةً فِي ٱلْأَرْضِ فَٱحْكُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ بِٱلْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ ٱلْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ إِنَّ ٱلَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ ٱللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌۢ بِمَا نَسُوا۟ يَوْمَ ٱلْحِسَابِ ﴾ [ص : ٢٦] .

و – في حق موسى وهارون عليهما الصلاة والسلام :

﴿ وَقَالَ مُوسَىٰ لِأَخِيهِ هَٰرُونَ ٱخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ ٱلْمُفْسِدِينَ ﴾ [الأعراف : ١٤٢] .

ز – في حق هود عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَأَنَا۠ لَكُمْ نَاصِحٌ أَمِينٌ ﴾ [الأعراف : ٦٨] .

﴿ إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ ﴾ [الشعراء : ١٢٥] .

ح – في حق صالح عليه الصلاة والسلام :

﴿ إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ ﴾ [الشعراء : ١٤٣] .

ط – في حق لوط عليه الصلاة والسلام :

﴿ إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ ﴾ [الشعراء : ١٦٢] .

ي – في حق ذي القرنين عليه الصلاة والسلام :

﴿ قَالَ أَمَّا مَن ظَلَمَ فَسَوْفَ نُعَذِّبُهُۥ ثُمَّ يُرَدُّ إِلَىٰ رَبِّهِۦ فَيُعَذِّبُهُۥ عَذَابًا نُّكْرًا ۝ وَأَمَّا مَنْ ءَامَنَ وَعَمِلَ صَٰلِحًا فَلَهُۥ جَزَآءً ٱلْحُسْنَىٰ وَسَنَقُولُ لَهُۥ مِنْ أَمْرِنَا يُسْرًا ﴾ [الكهف : ٨٧ ، ٨٨] .

ك – في حق المؤمنين :

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ إِن جَآءَكُمْ فَاسِقٌۢ بِنَبَإٍ فَتَبَيَّنُوٓا۟ ﴾ [الحجرات : ٦] .

﴿ وَإِنْ عَاقَبْتُمْ فَعَاقِبُوا۟ بِمِثْلِ مَا عُوقِبْتُم بِهِۦ ﴾ [النحل : ١٢٦] .

ثالثًا : الأحاديث النبوية :

أ – رأى المصطفى عليه الصلاة والسلام شيخًا من اليهود قد ضعف وذهبت قوته ، وهو يتكفف الناس ، فقال له الرسول عليه الصلاة والسلام : « **ما أنصفناك** » ثم فرض له في العطاء (١) .

---

(١) عبد الكريم الخطيب ، النبي محمد ، مرجع سابق ، (ص ٤٣٢) .

ب - قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **إياكم والظن ؛ فإن الظن أكذب الحديث ، ولا تحسسوا ، ولاتجسسوا ، ولا تناجشوا ، ولا تحاسدوا ، ولا تباغضوا ، ولا تدابروا ، وكونوا عباد الله إخوانًا** » (١) .

جـ - قول المصطفى ﷺ : « **إنما أهلك الذين قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه ، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد وايم الله لو أن فاطمة ابنة محمد سرقت لقطعت يدها** » (٢) .

د - قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **لا يقضينَّ حكم بين اثنين وهو غضبان** » (٣) .

ومن جماع تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية ؛ يتأكد لنا مدى أهمية الموضوعية ، وأنها كانت من أهم المقومات السلوكية التي أوجب الخالق سبحانه توافرها في هؤلاء القادة العظام من الرسل والأنبياء ؛ لذا فقد حرص الإسلام على التأكيد على وجوب التزامهم في سلوكهم بالموضوعية والعدالة الإنسانية ، ونبذ التحاكم إلى الأهواء والرغبات والمصالح والشهوات ، وقياسًا على ذلك الهدي ؛ يتأكد لنا أن الموضوعية تعد واحدًا من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام .

ويجدر بنا الإشارة إلى أن الموضوعية تتكامل وتتقوى بكلٍّ من : مقوم الاصطفاء ، ومقوم الإيمان ، أما إذا انعدما ؛ فإن توافر هذا المقوم يصبح من الأمور المشكوك فيها ، فالقائد الذي حرص على القيادة الحرص كله ، وسعى إليها بكل الوسائل المشروعة وغير المشروعة إنما ألجأه إلى ذلك دواعي وأسباب قوية ومصالح ومطامع شخصية يبغي تحقيقها من وراء كل هذا الحرص على القيادة ، وما دام الأمر كذلك فإن تلك الدواعي والأسباب سوف توجه دائمًا مسار قراراته ، وتؤثر على كافة تصرفاته ، ومهما ادعى القائد الموضوعية أو حرص عليها فستظل تلك الدواعي والأسباب هي الباعث الحقيقي المستتر الذي يوجه قرارات وتصرفات مثل هذا القائد الإداري .

أما مقوم الإيمان فلا شك أنه يمثل السياج والحصن الحصين المزود من الموضوعية ووقايتها

---

(١) صحيح البخاري ، كتاب الأدب ، باب ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱجۡتَنِبُواْ كَثِيرٗا مِّنَ ٱلظَّنِّ ﴾ [الحجرات : ١٢] ، (٦٠/٤ ، ٦١) .

(٢) صحيح البخاري ، كتاب الأنبياء ، باب حدثنا أبو اليمان ، (٢٦٢/٢) .

(٣) صحيح البخاري ، كتاب الأحكام ، باب هل يقضي الحاكم أو يفتي وهو غضبان ؟ ، (٢٣٦/٤) .

من سموم رياح الأهواء والشهوات ، والمصالح والرغبات ، حتى وإن توافر مقوم الاصطفاء ، فقد يستجد من الأمور أمور تجعل هوى القائد ومصالحه ورغباته تدفعه للزيغ عن الموضوعية في موقف من المواقف ، هنا يأتي دور الإيمان ذلك الدرع الواقي والحصن الحصين الذي يتحصن به القائد الرشيد ؛ فيحفظ عدله واتزانه ، وتدوم له به الموضوعية الحقة في تصرفاته وقراراته .

المقوم السلوكي السابع : الواقعية :

إن الوقوف على الواقع والتعرف عليه ومعايشته والتعامل معه يعتبر من ألزم الأمور لنجاح القائد الإداري الرشيد ، والقائد منوط به تحقيق رسالة معينة ذات أهداف وغايات محددة ، وتحقيق هذه الأهداف والغايات لا بد أن ينطلق من أرض الواقع ، ومن الظروف والاعتبارات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بمناخ وبيئة العمل ، وعلى القائد أن يوائم باستمرار بين ذلك الواقع وغاياته وأهدافه ، وإن كانت الغايات والأهداف الإدارية ثابتة ومحددة - في المدى القصير على أقل تقدير - فإن أرض الواقع في تغير مستمر ، وعلى القائد أن يتكيف مع هذا التغير بحيث يكون في سلوكه وتصرفاته وقراراته متمشيًا باستمرار مع متطلبات هذا الواقع ، ومقتضيات التغير الذي يطرأ عليه ، والقائد الذي يرفض تقبل الواقع ، ويرفض الاعتراف بالواقعية إنما يرفض في الحقيقة تحقيق أهدافه وغاياته في دنيا الواقع ، ويأبى إلا أن تظل أحلامًا وأمنيات ، وقد يكون درب مسلك الشعراء والحالمين المحلقين في سماء المثل العليا ، وآفاق ما ينبغي أن يكون بغض النظر عما هو كائن ؛ أما القائد الإداري فإنه لا يتنكر لما ينبغي أن يكون ، ولكنه يسعى إليه على ضوء ما هو كائن فهو يأخذ في حسبانه لتحقيق أهدافه وغاياته :

أ - واقع ظروفه وقدراته .

ب - واقع ظروف وقدرات مرؤوسيه وتابعيه .

جـ - واقع ظروف البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بمرؤوسيه .

د - واقع وظروف الرسالة أو الأهداف والغايات المنوط به تحقيقها .

بمثل هذه الواقعية والتحرك معها وفي ظلها يكون نجاح القائد الإداري ؛ فعلى قدر التزام القائد الإداري بهذه الواقعية وحرصه عليها في سلوكه وتصرفاته وقراراته يكون نجاحه في تحقيق أهدافه وغاياته .

والواقعية في الإسلام لها أهمية كبيرة ، ولعل من أبرز خصائص الدين الإسلامي هو : واقعية تشريعاته وأحكامه ، وتمشيها مع مقتضيات النظرة الإنسانية السليمة .

فلا يوجد في الشريعة الإسلامية عنت ولا تزيد ولا مبالغة ، ولا قسر ولا عنف ، بل يسر وتيسير ، ومعالجة الأمور برفق ، ومداواة العلل بتريث ، ومداراة الناس والترفق بهم ، ونجد في مبادئه وأصوله كثيرًا من القواعد والمبادئ التي تؤكد على تلك الواقعية ، وتأخذ بها وتستجيب لها ، ومن تلك الأصول والقواعد قول الحق جل وعلا : ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ [البقرة: ٢٨٦] ؛ فالتكاليف على قدر الوسع والطاقة فلا تكلف ولا مشقة ، ولا تعجيز ولا إعجاز ، فالشريعة الإسلامية من غاياتها التيسير على الناس : ﴿ يُرِيدُ ٱللَّهُ بِكُمُ ٱلْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ ٱلْعُسْرَ ﴾ [البقرة: ١٨٥] ؛ لذا فقد أقرت تلك الشريعة السمحاء بالواقعية ، وعرف الفقه الإسلامي قاعدة أن : (الضرورات تبيح المحظورات) ، والحق يقول : ﴿ فَمَنِ ٱضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ فَلَآ إِثْمَ عَلَيْهِ ﴾ [البقرة: ١٧٣] ، كما أن من دلائل الواقعية في هذا الدين أمره وحثه للمسلمين وللرسول الكريم على الأخذ بالأسباب دائمًا ؛ فليس على الإنسان من حسابه من شيء ما دام قد بذل الجهد والطاقة واجتهد في تحقيق الغاية ، ولا تثريب عليه وإن جاهد واجتهد في حدود واقعه وواقع بيئته ، وإن لم يصل لتحقيق تلك الغاية ، وكذلك من دلائل الواقعية في هذا الدين أن المصطفى عليه الصلاة والسلام قد أمره ربه بالتزام الواقعية في أوامره ونواهيه ، وعدم التكلف في الأمر ، وصدق الحق سبحانه ؛ إذْ يقول : ﴿ خُذِ ٱلْعَفْوَ وَأْمُرْ بِٱلْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ ٱلْجَٰهِلِينَ ﴾ [الأعراف: ١٩٩] ، وصدق الحق سبحانه ؛ إذ يأمر رسوله المصطفى الكريم بأن يعلن منهجه هذا على الناس أجمعين ، فيقول له الحق : ﴿ قُلْ مَآ أَسْـَٔلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ وَمَآ أَنَا۠ مِنَ ٱلْمُتَكَلِّفِينَ ﴾ [ص: ٨٦] ، وإذا كان الإسلام يقر بالواقعية ويأخذ بها ، ويأمر رسوله بها ، فلقد استجاب الرسول الكريم لهذا ، وأخذ بهذا المنهج الإسلامي فالتزم وألزم نفسه في أموره كلها بالواقعية منهجًا وسلوكًا ، وكان يأمر ويوصي أصحابه بذلك ، وكان ينهاهم عن المبالغة في الأمر ، حتى وإن كان محمودًا (١) ، فمن المأثور عنه ﷺ قوله : « **إن هذا الدين متين فأوْغِل فيه برفق** » وقوله ﷺ : « **إن الدين**

(١) وما يجهل أحد منا موقفه من العبادلة الثلاثة : عبد الله بن عمر ، عبد الله بن مسعود ، عبد الله بن عباس ، ونهيه عليه الصلاة والسلام لهم عن المبالغة والإفراط في العبادة .

يسرٌ ولن يشادَّ الدين أحدٌ إلا غلبه » ، وقوله : **« إذا أمرتكم بأمرٍ فأتوا منه ما استطعتم وما نهيتكم عنه فاجتنبوه »** . ولقد جاءت آيات الحق في كتابه الكريم لتؤكد وتبرز أهمية الواقعية كأحد المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام ، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية :

أولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

١ - ﴿ خُذِ ٱلْعَفْوَ وَأْمُرْ بِٱلْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ ٱلْجَٰهِلِينَ ﴾ [الأعراف : ١٩٩] .

٢ - ﴿ قُلْ مَآ أَسْـَٔلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ وَمَآ أَنَا۠ مِنَ ٱلْمُتَكَلِّفِينَ ﴾ [ص : ٨٦] .

٣ - ﴿ قُلْ إِنَّمَا ٱلْعِلْمُ عِندَ ٱللَّهِ وَإِنَّمَآ أَنَا۠ نَذِيرٌ مُّبِينٌ ﴾ [الملك : ٢٦] .

٤ - ﴿ قُل لَّآ أَقُولُ لَكُمْ عِندِى خَزَآئِنُ ٱللَّهِ وَلَآ أَعْلَمُ ٱلْغَيْبَ وَلَآ أَقُولُ لَكُمْ إِنِّى مَلَكٌ إِنْ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰٓ إِلَىَّ ﴾ [الأنعام : ٥٠] .

٥ - ﴿ قُل لَّآ أَمْلِكُ لِنَفْسِى نَفْعًا وَلَا ضَرًّا إِلَّا مَا شَآءَ ٱللَّهُ وَلَوْ كُنتُ أَعْلَمُ ٱلْغَيْبَ لَٱسْتَكْثَرْتُ مِنَ ٱلْخَيْرِ وَمَا مَسَّنِىَ ٱلسُّوٓءُ ﴾ [الأعراف : ١٨٨] .

٦ - ﴿ قُلْ إِنَّمَآ أَنَا۠ بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ يُوحَىٰٓ إِلَىَّ أَنَّمَآ إِلَٰهُكُمْ إِلَٰهٌ وَٰحِدٌ ﴾ [الكهف : ١١٠] .

٧ - ﴿ وَإِن جَنَحُوا۟ لِلسَّلْمِ فَٱجْنَحْ لَهَا وَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ﴾ [الأنفال : ٦١] .

٨ - ﴿ فَقَٰتِلْ فِى سَبِيلِ ٱللَّهِ لَا تُكَلَّفُ إِلَّا نَفْسَكَ ﴾ [النساء : ٨٤] .

٩ - ﴿ قُل لَّا تُسْـَٔلُونَ عَمَّآ أَجْرَمْنَا وَلَا نُسْـَٔلُ عَمَّا تَعْمَلُونَ ﴾ [سبأ : ٢٥] .

١٠ - ﴿ قُلْ سُبْحَانَ رَبِّى هَلْ كُنتُ إِلَّا بَشَرًا رَّسُولًا ﴾ [الإسراء : ٩٣] .

١١ - ﴿ ٱدْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمَةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ وَجَٰدِلْهُم بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ﴾ [النحل : ١٢٥] .

ثانيًا : النصوص القرآنية في حق المؤمنين :

١ - ﴿ وَإِنْ عَاقَبْتُمْ فَعَاقِبُوا۟ بِمِثْلِ مَا عُوقِبْتُم بِهِۦ وَلَئِن صَبَرْتُمْ لَهُوَ خَيْرٌ لِّلصَّٰبِرِينَ ﴾ [النحل : ١٢٦] .

٢ - ﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾ [البقرة : ٢٨٦] .

٣ - ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓا۟ إِن جَآءَكُمْ فَاسِقٌۢ بِنَبَإٍ فَتَبَيَّنُوٓا۟ ﴾ [الحجرات : ٦] .

٤ - ﴿ إِن يَكُن مِّنكُمْ عِشْرُونَ صَٰبِرُونَ يَغْلِبُوا۟ مِائَتَيْنِ ﴾ [الأنفال: ٦٥] .

٥ - ﴿ ٱلْـَٰٔنَ خَفَّفَ ٱللَّهُ عَنكُمْ وَعَلِمَ أَنَّ فِيكُمْ ضَعْفًا ۚ فَإِن يَكُن مِّنكُم مِّائَةٌ صَابِرَةٌ يَغْلِبُوا۟ مِائَتَيْنِ ﴾ [الأنفال: ٦٦] .

٦ - ﴿ أُذِنَ لِلَّذِينَ يُقَٰتَلُونَ بِأَنَّهُمْ ظُلِمُوا۟ ۚ وَإِنَّ ٱللَّهَ عَلَىٰ نَصْرِهِمْ لَقَدِيرٌ ﴾ [الحج: ٣٩] .

٧ - ﴿ يُرِيدُ ٱللَّهُ بِكُمُ ٱلْيُسْرَ وَلَا يُرِيدُ بِكُمُ ٱلْعُسْرَ ﴾ [البقرة: ١٨٥] .

ثالثًا : الأحاديث النبوية :

أ - قال المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **إذا أمرتكم بأمر فأتوا منه ما استطعتم وما نهيتكم عنه فاجتنبوه** » (١) .

ب - قال المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **أمرت أن أخاطب الناس على قدر عقولهم** » (٢) .

جـ - قال المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **يسروا ولا تعسّروا ، وسكنوا ولا تنفّروا** » (٣) .

د - قال ﷺ لمعاذ بن جبل وأبي موسى الأشعري حين بعثهما إلى اليمن : « **يسّرا ولا تعسّرا ، وبشّرا ولا تنفّرا ، وتطاوعا** » (٤) .

هـ - عن عائشة رضي الله عنها قالت : « **ما خُيِّرَ رسول الله ﷺ بين أمرين قط إلا أخذ أيسرهما ما لم يكن إثمًا ، فإن كان إثمًا كان أبعد الناس منه** » (٥) .

و - قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **ما بالُ أقوامٍ يتنـزهون عن الشيء أصنعه ، فو الله إني أعلمهم بالله وأشدهم له خشيةً** » (٦) .

مما سبق يتأكد لنا مدى أهمية الواقعية كمقوم من المقومات السلوكية الأساسية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام ، وأن استقرار مواقفه عليه الصلاة والسلام لتؤكد لنا مدى حرصه عليه الصلاة والسلام على الالتزام بالواقعية منهجًا له وسلوكًا ، ومن تلك المواقف الدالة على ذلك :

---

(١) تفسير ابن كثير ، (٣٣٦/٤) .

(٢) سبل الهدي والرشاد في سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحي ، مرجع سابق ، (١٢٩/٢) .

(٣ ، ٤) صحيح البخاري ، كتاب الأدب ، باب يسروا ولا تعسروا ، (٦٩/٤) .

(٥) صحيح البخاري ، كتاب الأدب باب يسروا ولا تعسروا ، (٦٩/٤) .

(٦) صحيح البخاري ، (جـ٤) ، كتاب الاعتصام ، باب ما يكره من التعمق والتنازع .

أ - موقفه ﷺ من المشركين وكفار مكة في بداية الدعوة ، وصبره على أذاهم له ، ودعوته لأصحابه بالتسلح بالصبر يوم أن لم يكن في مُكْنته أن يتصدى هو وأصحابه لظلم أولئك الظالمين ، فلما أن قويت الدعوة وقويت شوكة المسلمين بعد الهجرة للمدينة ، وصار في مكنته عليه الصلاة والسلام أن يتصدى هو وأصحابه لكفار مكة ، وأن يقتص منهم جزاء عداواتهم ، أمر أصحابه أن يخرجوا لمجاهدة المشركين من كفار مكة والتصدي لهم .

ب - موقفه عليه الصلاة والسلام مع اليهود ، ومكاتبته لهم عند قدومه إلى المدينة ، ثم إخراجهم منها بعد ذلك عندما تَحقَّق من غدرهم ، وعندما قوي عليهم .

جـ - موقفه عليه الصلاة والسلام من المنافقين بالمدينة ، وخصوصًا موقفه من رأس النفاق (ابن أبي سلول) ، وصبره على مقالته النكراء يوم أن قال رأس النفاق : « لئن رجعنا إلى المدينة ليخرجن الأعز منها الأذل » ، فأراد عمر ﷺ أن يبطش به ويقتله فنهاه الرسول عن ذلك ، حتى جاء الوقت الذي يجيء فيه عبد اللَّه بن أبي سلول ، ويريد هو أن يعتدي لقتل أبيه ، ويعتدي هو وقومه من الخزرج لرأس النفاق ، فيعرفها الرسول لعمر علَّه يعي الدرس ؛ فيحرص على الواقعية ولا يتعجل ﷺ الأمور قبل أوانها ، وأن يحرص على وضع الأمور في مواضعها زمانًا ومكانًا ، فيقول المصطفى لعمر ﷺ : « **كيف ترى يا عمر أما واللَّه لو قتلته يوم أمرتني بقتله ؛ لأرعدت له آنفًا ولو أمرتها اليوم بقتله لقتلته** » . فقال عمر : « قد علمت لأمر رسول اللَّه أعظم بركة من أمري » .

المقوم السلوكي الثامن : الرحمة :

الرحمة : هي الرقة والعطف ، ويقابلها الغلظة والقسوة ، والرحمة تعد واحدًا من أهم المقومات القيادية الإسلامية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ، وتتميز عن غيرها من المقومات بما لها من تأثير مباشر وانعكاس سريع على المرؤوسين ، ومدى التفافهم حول القائد الإداري ، أما غلظة القائد وفظاظته ، وانعدام الرحمة في سلوكه تؤدي إلى التفكك السريع للجماعة ، واختلافها على قائدها ، وانفضاضها من حوله ، وصدق الحق ؛ إذ يقول : ﴿ **فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ** ﴾ [آل عمران: ١٥٩] ، ولقد كانت رحمة الرسول بأصحابه من أبرز العوامل وراء محبتهم له والتفافهم من حوله وانقيادهم لأوامره ، والمأثور عنه قوله عليه الصلاة والسلام :

« من لا يرحم لا يُرْحَم » ، أما الغلظة والقسوة والفظاظة في المعاملة تنفر منها الناس بفطرتهم وتنفر من صاحبها ، أما الرحمة واللين وخفض الجناح للمرؤوسين فأمور محببة إلى نفوس الأفراد ، وتجعلهم يلتفون حول القائد ويألفونه ، وينطون تحت لوائه ، ويأنسون إليه ، وقد أكد القرآن الكريم على هذه الحقيقة ، ولفت الأنظار إلى وجوب انتهاج هذا النهج في قول الحق للرسول الكريم : ﴿ وَٱخْفِضْ جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ ﴾ [الحجر : ٨٨] (١) ، فبمثل هذا السلوك الرحيم يصير القائد قريبًا من قلوب مرؤوسيه يعملون على تحقيق الأهداف والمهام الملقاة على عاتق الجماعة ما وسعهم الجهد ؛ ومن ثَمَّ يصير المرء بمثل هذا السلوك الرحيم أهلًا لتولي زمام أمر القيادة فيهم .

من أجل هذا حرص الإسلام على تأكيد أهمية الرحمة وضرورتها للقيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام ، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والسنة النبوية :

أولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَٰكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَٰلَمِينَ ﴾ [الأنبياء : ١٠٧] .
- ﴿ لَقَدْ جَآءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِٱلْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ ﴾ [التوبة : ١٢٨] .
- ﴿ وَرَحْمَةٌ لِّلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ مِنكُمْ ﴾ [التوبة : ٦١] .
- ﴿ وَإِنَّهُۥ لَهُدًى وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ ﴾ [النمل : ٧٧] .

ثانيًا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - في حق عيسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَلِنَجْعَلَهُۥٓ ءَايَةً لِّلنَّاسِ وَرَحْمَةً مِّنَّا ﴾ [مريم : ٢١] .

﴿ وَبَرًّۢا بِوَٰلِدَتِى وَلَمْ يَجْعَلْنِى جَبَّارًا شَقِيًّا ﴾ [مريم : ٣٢] .

ب - في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ رَبِّ إِنَّهُنَّ أَضْلَلْنَ كَثِيرًا مِّنَ ٱلنَّاسِ فَمَن تَبِعَنِى فَإِنَّهُۥ مِنِّى وَمَنْ عَصَانِى فَإِنَّكَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴾ [إبراهيم : ٣٦] .

---

(١) وفي سورة الشعراء الآية (٢١٥) منها يقول الحق سبحانه : ﴿ وَٱخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾ [الشعراء : ٢١٥] .

﴿ إِنَّ إِبْرَٰهِيمَ لَحَلِيمٌ أَوَّٰهٌ مُّنِيبٌ ﴾ [هود : ٧٥] .

جـ - في حق نوح عليه الصلاة والسلام :

﴿ أَن لَّا تَعْبُدُوٓا۟ إِلَّا ٱللَّهَ ۖ إِنِّىٓ أَخَافُ عَلَيْكُمْ عَذَابَ يَوْمٍ أَلِيمٍ ﴾ [هود : ٢٦] .

﴿ إِنِّىٓ أَخَافُ عَلَيْكُمْ عَذَابَ يَوْمٍ عَظِيمٍ ﴾ [الأعراف : ٥٩] .

د - في حق هود عليه الصلاة والسلام :

﴿ إِنِّىٓ أَخَافُ عَلَيْكُمْ عَذَابَ يَوْمٍ عَظِيمٍ ﴾ [الشعراء : ١٣٥] .

هـ - في حق يوسف عليه الصلاة والسلام :

﴿ قَالَ لَا تَثْرِيبَ عَلَيْكُمُ ٱلْيَوْمَ ۖ يَغْفِرُ ٱللَّهُ لَكُمْ ۖ وَهُوَ أَرْحَمُ ٱلرَّٰحِمِينَ ﴾ [يوسف : ٩٢] .

و - في حق يحيى عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَحَنَانًا مِّن لَّدُنَّا وَزَكَوٰةً ۖ وَكَانَ تَقِيًّا ۝١٣ وَبَرًّۢا بِوَٰلِدَيْهِ وَلَمْ يَكُن جَبَّارًا عَصِيًّا ﴾ [مريم : ١٣ ، ١٤] .

ز - في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَإِذْ قَالَ مُوسَىٰ لِقَوْمِهِۦ يَٰقَوْمِ لِمَ تُؤْذُونَنِى وَقَد تَّعْلَمُونَ أَنِّى رَسُولُ ٱللَّهِ إِلَيْكُمْ ۖ ﴾ [الصف : ٥] .

﴿ فَلَا تَأْسَ عَلَى ٱلْقَوْمِ ٱلْكَٰفِرِينَ ﴾ [المائدة : ٦٨] .

ح - في حق المؤمنين :

﴿ وَٱلْكَٰظِمِينَ ٱلْغَيْظَ وَٱلْعَافِينَ عَنِ ٱلنَّاسِ ۗ ﴾ [آل عمران : ١٣٤] .

﴿ وَٱلَّذِينَ مَعَهُۥٓ أَشِدَّآءُ عَلَى ٱلْكُفَّارِ رُحَمَآءُ بَيْنَهُمْ ۖ ﴾ [الفتح : ٢٩] .

ثالثًا : الأحاديث النبوية :

أ - قال عليه الصلاة والسلام : « **إنما أنا رحمة مهداة** »(١) .

ب - قال المصطفى ﷺ : « **إني لم أبعث لعانًا وإنما بعثت رحمة** »(٢) .

---

(١) تفسير ابن كثير ، (٢٠١/٣) .

(٢) تفسير ابن كثير ، (٢٠١/٣) .

جـ - قال المصطفى ﷺ : « **لايرحم الله من لا يرحم الناس** »[١] .

د - ويقول المصطفى ﷺ : « **وإنما يرحم الله من عباده الرحماء** »[٢] .

هـ - يقول المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **لن تؤمنوا حتى تراحموا ، قالوا : يا رسول الله كلنا رحيم ، قال : إنه ليس برحمة أحدكم صاحبه ، ولكنها رحمة العامة** »[٣] .

و - ويقول المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **لا تنزع الرحمة إلا من شقي** »[٤] .

ز - ويقول المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **من لا يرحم لا يرحم** »[٥] .

ح - ويقول المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **اللهم من ولي من أمر أمتي شيئًا فشَقَّ عليهم ، فاشْقُق عليه ، ومن ولي من أمر أمتي شيئًا فرفق بهم ، فأرفق به** »[٦] .

ومن جماع تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية ؛ يتأكد لنا مدى أهمية الرحمة ، وأنها كانت من المقومات السلوكية الأساسية التي شاءت حكمة العليم الخبير توافرها في هؤلاء الصفوة من القادة العظام الذين اختارهم الخالق لقيادة البشرية ، وهدايتها لطريق خيرها وسعادتها ، وقياسًا على ذلك الهدي ؛ يتبين لنا أن الرحمة تعدُّ من أهم المقومات القيادية الأساسية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام .

ويجدر بنا في هذا الخصوص ، وبالاسترشاد بتلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية أن نلفت النظر إلى أمرين :

الأمر الأول : أن الرحمة لا تعني التسيب ، وترك الأمور لأهواء المرؤوسين ، فمؤاخذة المخطئ بخطئه ، والمتسيب بتسيبه لا يتنافى مع الرحمة ، بل إننا نرى أن عقاب المخطئ قد يكون في بعض الحالات أكثر رحمةً به من تركه يتمادى في خطئه وانحرافه ، حتى يعتاد الخطأ والانحراف ، ويصبح من الصعب تقويم سلوكه وانحرافه ، وفي هذا جناية ما بعدها جناية لا يعادلها بحال من الأحوال مؤاخذة المخطئ وعقابه على الخطأ في حينه[٧] .

(١ ، ٢) صحيح البخاري ، كتاب التوحيد ، باب قوله تعالى : ﴿ قُلِ ٱدْعُواْ ٱللَّهَ أَوِ ٱدْعُواْ ٱلرَّحْمَٰنَ ﴾ [الإسراء: ١١٠] ، (٢٧٤/٤) .

(٣) إسماعيل الدفتار ، ذكر مولد النور ، القاهرة ، دار الشعب ، (١٩٧٤م) ، (ص ٣٤) .

(٤) المرجع السابق ، (ص ٣٥) .

(٥) صحيح البخاري ، كتاب الأدب ، باب رحمة الناس والبهائم ، (٥٣/٤) .

(٦) صحيح مسلم ، كتاب الإمارة ، (٧/٦) .

(٧) والشاهد على ذلك قوله عليه الصلاة والسلام : « لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها » .

الأمر الثاني : أن رحمة القائد ليست مقصورة على المحسن دون المسيء ، كما أنها ليست مقصورة على الأتباع والمؤيدين ، محجوبة عن المخالفين والمعارضين ، بل إنها رحمة عامة شاملة موصولة للجميع ، وليست محجوبة عن أحد ، وصدق رسول الله ، إذ يقول عن الرحمة : « **أنها ليست برحمة أحدكم صاحبه ، ولكنها رحمة العامة** » [١] .

ويجدر بنا أن نشير هنا إلى أن مثل تلك الرحمة تستوجب من القائد دوام عفوه عن تابعيه واستغفاره لهم ، ولا شك أن مثل هذا العفو والاستغفار سوف يتيح تهيئة المناخ الصحي الملائم لكي يقبل ويساهم أفراد الجماعة بإيجابية في العمل ؛ من أجل تنفيذ الأهداف المحددة للجماعة بأقصى كفاءة وفاعلية ، ولقد تبين عند مناقشتنا لمقوّم الشورى كيف أوجب الحق سبحانه على القائد إعمال تلك الرحمة قبل إعمال الشورى ، فحثه وألزمه بوجوب عفوه عن تابعيه واستغفاره لهم قبل أن يستحثه ويلزمه بوجوب استشارته لمرؤوسيه وتابعيه .

تلك هي الرحمة في الإسلام ، وتلك هي أهميتها كمقوم من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد .

المقوم السلوكي التاسع : الصبر :

الصبر : حبس النفس عن الجزع وإمساكها ، والسيطرة عليها في الضيق والفزع [٢] ومنه الصابر والصبور ، والذي لا تحمله العجلة على المسارعة إلى الفصل قبل أوانه ، والصبور اسم من أسماء الحق ﷻ ، وحظ العبد منه أن يصبر على التكاليف من أوامر ونواهٍ ، وأن يغالب دواعي العجلة والهوى والشهوات ، وأن يصبر عند الشدائد ، والصبر وإن كان توافره يعتبر من الأمور المحمودة بالنسبة لسائر الناس ، فإنه بالنسبة للقائد الإداري يمثل ضرورة ، ويعتبر من أهم المقومات المطلوب توافرها فيه ؛ فالقائد الإداري مطلوب منه تحقيق غايات وأهداف محددة ، ويعمل في ظل ظروف وأوضاع متغيرة ، وما أكثر العقبات التي تعترضه ، والتحديات التي تواجهه في مسيرته نحو تحقيق هذه الأهداف والغايات .

---

(١) يراجع النصوص القرآنية ومنها الآيتين من (سورة الأنبياء : آية ١٠٧) ، (سورة مريم : آية ٢١) .
(٢) مختار الصحاح ، باب الصاد ، (ص ٣٥٤ ، ٣٥٥) ، سبل الهدي والرشاد في سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحي ، مرجع سابق (ص ٥٨٨ ، ٥٨٩) .

وفي مواجهة هذه الحالات والمواقف ، وتلك العقبات والتحديات غالبًا ما يكون الصبر هو العلاج الناجح ، والوسيلة الفعالة لمواجهة تلك العقبات والتحديات ، والصبر فوق أنه مطلوب لذاته كمقوم من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة ، فهو بالإضافة إلى ذلك ضرورة لا غنى عنها لتوافر عديد من المقومات الأخرى للقيادة الإدارية ، وهو في ذات الوقت نتاج للعديد من هذه المقومات ؛ ومن ذلك أن الرحمة واللين ، وخفض الجناح الثوري ، والقدوة ، والتعلم ، والتعليم كل تلك المقومات وغيرها يتطلب اكتسابها توافر قدر كبير من الصبر لدى القائد الإداري ، ومن ناحية أخرى فإن توافر الصبر والقدرة عليه رهنٌ بمدى وضوح الهدف ، ومدى إيمان القائد بهذه الأهداف ، ومدى ثقته في المنهج والأحكام والقواعد التشريعية الذي يعمل في إطارها ، ولعل هذا يؤكد مرة أخرى مدى تكامل وتضافر مقومات القيادة الإدارية ، وأنها تتقوى وتنمو فاعليتها بقوة ونمو إحداها ، وأنها تضعف وتخبو فاعليتها بالضعف والوهن الذي يصيب أيًا من هذه المقومات ؛ من هنا كانت أهمية الحرص على تضافر وتوافر تلك المقومات وتكاملها في القائد الإداري الرشيد .

ولقد كان المصطفى عليه الصلاة والسلام المثل والنموذج المتكامل في ذلك الذي جمع بين كافة تلك المقومات في بنائها وكمالها الإنساني ، وتصفح آيات الحق ودراستها وتدبرها يتبين منها مدى أهمية الصبر كمقوم من مقومات القيادة في الإسلام ، وأنه كان واحدًا من دعائم القيادة الأساسية لتلك الصفوة من الرسل الكرام الذين اصطفاهم اللَّه لقيادة وهداية الإنسانية ، وأنهم جميعًا عليهم الصلاة والسلام قد كان لهم شرف الاتصاف بالصبر ، وإن تفاوتت حظوظهم ، وشاهدنا على ذلك تلك الآيات القرآنية والأحاديث النبوية :

أولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ﴿ فَٱصْبِرْ كَمَا صَبَرَ أُوْلُواْ ٱلْعَزْمِ مِنَ ٱلرُّسُلِ وَلَا تَسْتَعْجِل لَّهُمْ ﴾ [الأحقاف : ٣٥] .
- ﴿ وَٱصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلَّا بِٱللَّهِ وَلَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ ﴾ [النحل : ١٢٧] .
- ﴿ وَٱصْبِرْ عَلَىٰ مَا يَقُولُونَ وَٱهْجُرْهُمْ هَجْرًا جَمِيلًا ﴾ [المزمل : ١٠] .
- ﴿ ٱصْبِرْ عَلَىٰ مَا يَقُولُونَ وَٱذْكُرْ عَبْدَنَا دَاوُۥدَ ذَا ٱلْأَيْدِ إِنَّهُۥٓ أَوَّابٌ ﴾ [ص : ١٧] .
- ﴿ فَٱصْبِرْ لِحُكْمِ رَبِّكَ وَلَا تَكُن كَصَاحِبِ ٱلْحُوتِ إِذْ نَادَىٰ وَهُوَ مَكْظُومٌ ﴾ [القلم : ٤٨] .

- ﴿ فَٱصْبِرْ لِحُكْمِ رَبِّكَ وَلَا تُطِعْ مِنْهُمْ ءَاثِمًا أَوْ كَفُورًا ﴾ [الإنسان : ٢٤] .
- ﴿ وَٱصْبِرْ لِحُكْمِ رَبِّكَ فَإِنَّكَ بِأَعْيُنِنَا ﴾ [الطور : ٤٨] .
- ﴿ فَٱصْبِرْ إِنَّ وَعْدَ ٱللَّهِ حَقٌّ ﴾ [غافر : ٧٧] .
- ﴿ فَٱصْبِرْ إِنَّ ٱلْعَٰقِبَةَ لِلْمُتَّقِينَ ﴾ [هود : ٤٩] .
- ﴿ فَٱصْبِرْ صَبْرًا جَمِيلًا ﴾ [المعارج : ٥] .
- ﴿ وَٱصْبِرْ فَإِنَّ ٱللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ ٱلْمُحْسِنِينَ ﴾ [هود : ١١٥] .
- ﴿ وَٱتَّبِعْ مَا يُوحَىٰٓ إِلَيْكَ وَٱصْبِرْ حَتَّىٰ يَحْكُمَ ٱللَّهُ وَهُوَ خَيْرُ ٱلْحَٰكِمِينَ ﴾ [يونس : ١٠٩] .
- ﴿ وَأْمُرْ أَهْلَكَ بِٱلصَّلَوٰةِ وَٱصْطَبِرْ عَلَيْهَا ﴾ [طه : ١٣٢] .
- ﴿ وَلِرَبِّكَ فَٱصْبِرْ ﴾ [المدثر : ٧] .

ثانيًا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ قَالَ مُوسَىٰ لِقَوْمِهِ ٱسْتَعِينُوا۟ بِٱللَّهِ وَٱصْبِرُوٓا۟ ﴾ [الأعراف : ١٢٨] .

ب - في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ فَلَمَّآ أَسْلَمَا وَتَلَّهُۥ لِلْجَبِينِ ۝ وَنَٰدَيْنَٰهُ أَن يَٰٓإِبْرَٰهِيمُ ۝ قَدْ صَدَّقْتَ ٱلرُّءْيَآ إِنَّا كَذَٰلِكَ نَجْزِى ٱلْمُحْسِنِينَ ۝ إِنَّ هَٰذَا لَهُوَ ٱلْبَلَٰٓؤُا۟ ٱلْمُبِينُ ﴾ [الصافات : ١٠٣ - ١٠٦] .

جـ - في حق إسماعيل عليه الصلاة والسلام :

﴿ قَالَ يَٰٓأَبَتِ ٱفْعَلْ مَا تُؤْمَرُ سَتَجِدُنِىٓ إِن شَآءَ ٱللَّهُ مِنَ ٱلصَّٰبِرِينَ ﴾ [الصافات : ١٠٢] .

د - في حق إسماعيل وإدريس وذي الكفل عليهم الصلاة والسلام :

﴿ وَإِسْمَٰعِيلَ وَإِدْرِيسَ وَذَا ٱلْكِفْلِ كُلٌّ مِّنَ ٱلصَّٰبِرِينَ ﴾ [الأنبياء : ٨٥] .

هـ - في حق يعقوب عليه الصلاة والسلام :

﴿ قَالَ بَلْ سَوَّلَتْ لَكُمْ أَنفُسُكُمْ أَمْرًا فَصَبْرٌ جَمِيلٌ ﴾ [يوسف : ١٨] .

و - في حق يوسف عليه الصلاة والسلام :

﴿ إِنَّهُۥ مَن يَتَّقِ وَيَصْبِرْ فَإِنَّ ٱللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ ٱلْمُحْسِنِينَ ﴾ [يوسف : ٩٠] .

ز - في حق يونس عليه الصلاة والسلام :

﴿ فَٱصْبِرْ لِحُكْمِ رَبِّكَ وَلَا تَكُن كَصَاحِبِ ٱلْحُوتِ إِذْ نَادَىٰ وَهُوَ مَكْظُومٌ ۞ لَّوْلَآ أَن تَدَٰرَكَهُۥ نِعْمَةٌ مِّن رَّبِّهِۦ لَنُبِذَ بِٱلْعَرَآءِ وَهُوَ مَذْمُومٌ ﴾ [القلم: ٤٨ ، ٤٩] .

ح - في حق أيوب عليه الصلاة والسلام :

﴿ إِنَّا وَجَدْنَٰهُ صَابِرًا ۚ نِّعْمَ ٱلْعَبْدُ ۖ إِنَّهُۥٓ أَوَّابٌ ﴾ [ص: ٤٤] .

ط - في حق الرسل عمومًا عليهم الصلاة والسلام :

﴿ وَلَنَصْبِرَنَّ عَلَىٰ مَآ ءَاذَيْتُمُونَا ۚ وَعَلَى ٱللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ ٱلْمُتَوَكِّلُونَ ﴾ [إبراهيم: ١٢] .

ثالثًا : الأحاديث النبوية :

أ - قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **ليس الشديد بالصرعة إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب** » (١) .

ب - قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **إن استطعت أن تعمل لله بالرضا في اليقين فافعل ، وإن لم تستطع فاصبر ؛ فإن في الصبر على ما تكره خيرًا كثيرًا ، واعلم أن النصر مع الصبر ، وأن الفرج مع الكرب ، وأن مع العسر يسرًا** » (٢) .

جـ - روى عبد الله بن مسعود قال : قسم النبي ﷺ يوم حنين قسمة كبعض ما كان يقسم ، فقال رجل من الأنصار : والله إنها لقسمة ما أُريدَ بها وجه الله ، قلت : أما أنا لأقولن للنبي ﷺ ، فأتيته وهو في أصحابه فساورته ، فشق على النبي وتغير وجهه ، وغضب ، حتى وددت أني لم أكن أخبرته ، ثم قال : « **قد أوذي موسى بأكثر من ذلك فصبر** » (٣) .

وعلى ضوء الاستضاءة بتلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية ؛ يتأكد مدى أهمية الصبر كمقوم من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة ، وأن القائد الإداري يجب عليه أن يتجمَّل بالصبر ، ويسلك سلوك الصابرين ، ويتصدى لبواعث العجلة والتسرع ، وعليه أن يزن الأمور بموازين العقل والحكمة ، ثم يضع الأشياء في موضعها الصحيح زمانًا ومكانًا ، بمثل هذا السلوك القويم يستطيع القائد أن يسوس أموره وأمور مرؤوسيه

(١) رياض الصالحين للإمام النووي ، باب الصبر ، (ص ٣٥) .

(٢) نقلًا عن : د. مصطفى فهمي أبو زيد ، مرجع سابق ، (ص ٢٨٥) .

(٣) صحيح البخاري ، كتاب الأدب ، (٥٩/٤) .

وإدارته أو وزارته أو أمته بكفاءة وفاعلية ، فالصبر هو أحد الأسباب القوية وراء نجاح القائد في تحقيق أهدافه وغاياته ، ولقد ضرب لنا القرآن الكريم المثل على ذلك في قصة يونس عليه الصلاة والسلام عندما تعجل النتائج ولم يصبر ، فاستعصى عليه تحقيق غايته ، ولقد حاسبه اللّٰه على ذلك ، ثم عفا عنه واجتباه ، ثم أرسله إلى قوم آخرين [١] ؛ وهنا وعي الدرس وصبر ، ودان له النصر والنجاح ، فآمنوا ، ولنا ملحظ هنا فيونس عليه الصلاة والسلام من الرسل الذين أمر اللّٰه المصطفى عليه الصلاة والسلام أن يقتدي بهداهم في قوله تعالى : ﴿ أُوْلَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ هَدَى ٱللَّهُۖ فَبِهُدَىٰهُمُ ٱقۡتَدِهۡۗ ﴾ [الأنعام : ٩٠] ، ومقتضى نص الآية الكريمة يوجب الاقتداء بالهدى وحده ؛ ومن ثَمَّ فإن مفهوم المخالفة يوجب عدم الاقتداء بأي سلوك يتنافى مع سمو الهدي الرباني لأولئك الرسل ، وإن كان صادرًا منهم فهم أولًا وأخيرًا بشر ، ومع وضوح مفهوم نص الآية ، ولعظم أمر وخطورة عدم التحلي بالصبر ؛ جاءت آيات الحق تطلب وتأمر المصطفى عليه الصلاة والسلام ألا يكون كصاحب الحوت يونس عليه الصلاة والسلام في تعجله النصر ، ونفاذ الصبر ؛ حيث يقول الحق ﷻ لرسوله الكريم : ﴿ فَٱصۡبِرۡ لِحُكۡمِ رَبِّكَ وَلَا تَكُن كَصَاحِبِ ٱلۡحُوتِ ﴾ [القلم : ٤٨] ، ولا ينبغي أن يفهم من هذا أبعد مما أشارت إليه تلك الآية الكريمة ؛ فيونس عليه الصلاة والسلام من قبل ومن بعد من الرسل الكرام الذين اصطفاهم الخالق ، وفضّلهم على سائر عباده ، وجعلهم قدوة يقتدى بهم وبهداهم القادة في كل زمانٍ ومكانٍ .

المقوم السلوكي العاشر : التوكل :

التوكل لغةً : إظهار العجز والاعتماد على الغير [٢] ، وهو الوكيل ، والوكيل ينقسم إلى : وكيل في بعض الأمور ، ووكيل في كل الأمور ، والوكيل في كل الأمور عن الخلق هو اللّٰه وحده ، كما ينقسم الوكيل إلى : وكيل استحق الوكالة بالتوكيل والتفويض من قِبَل الموكل ، ووكيل استحق الوكالة بذاته ؛ لأنه صاحب الأمر ورب العمل ، والوكيل المطلق هنا هو اللّٰه سبحانه ، فهو الوكيل بذاته في كل الأمور عن الخلق ، وليس ذلك إلا له وحده ﷻ [٣] ، وينقسم الوكيل كذلك إلى : وكيل لا يفي بجميع ما يوكل إليه

---

(١) سورة الصافات : الآيات (١٣٩ - ١٤٨) .
(٢) القاموس المحيط ، فصل الواو ، باب اللام ، (٦٧/٤) ، مختار الصحاح ، باب الواو ، (ص ٧٣٤) .
(٣) أسماء اللّٰه الحسنى لأبي حامد الغزالي ، مرجع سابق ، (١٢١) .

وفاءً تامًّا ، ووكيل يفي بما يوكل إليه وفاءً تامًّا من غير قصور ، وهذا في مكنة صاحب الأمر ورب العمل ، والوكيل المطلق هو اللَّه سبحانه ، فهو الوكيل بذاته في كل الأمور عن كل الخلق الذي يفي بجميع الأمور الموكلة إليه وفاءً تامًّا من غير قصور فهذا له وحده ﷻ فهو الوكيل الحق [(١)] ، والقائد الإداري موكول إليه أصلًا من قِبَل رب العمل مباشرة أمور واختصاصات معينة تعينه على تحقيق أهداف وغايات محددة فهو وكيل ليس بذاته وإنما هو وكيل بالتفويض من قِبَل الموكل صاحب الأمر .

والقائد الإداري يعمل في ظل ظروف متغيرة وأوضاع متقلبة ، والتحديات التي تواجهه كثيرة الصعوبات ، والعقبات متعددة ، وأنها جميعًا تتكاتف أمامه في النهاية وتقف حائلًا بينه وبين المضي قِدمًا في تحقيق الأهداف والغايات والأهداف المنوط به تحقيقها ، فعلى القائد الإداري أن يبذل غاية جهده ووسعه في سبيل التغلب عليها والوصول إلى غاياته وأهدافه ، فإذا عجز عن ذلك ، وكانت تلك العقوبات والتحديات تفوق طاقاته وإمكانياته ؛ وجب عليه اللجوء إلى صاحب الأمر ، وهو هنا القائد الأعلى الذي وُكِّل إليه مباشرة ذلك الأمر ، فعليه أن يطلب العون منه على مواجهة تلك العقبات والتحديات ، وهذا الرجوع من القائد الإداري إلى القائد الأعلى وطلب العون منه عند عجزه عن مواجهة أي عقبات أو تحديات تحول بينه وبين تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة ، وهذا الرجوع أو التوكل على القائد الإداري الأعلى لا يعيب القائد الإداري الرشيد ، ولا ينتقص من قدره ومكانته وكفاءته ، ما دامت تلك العقبات والتحديات تفوق طاقاته وإمكانياته ، أما إذا ركب مثل هذا القائد الإداري رأسه وأبى اللجوء إلى قائده الأعلى ، ولم يعترف بعجزه وقصوره ، واغترَّ بنفسه ، وتناسى أن لكل قائد إداري قدرات وسلطات محددة ، وأن تلك القدرات والسلطات مسندة وموكولة إليه من قِبَل قائد أعلى يملك قدرًا أكبر من السلطات والقدرات والإمكانيات ، فإن تناسى القائد الإداري ذلك ، وآثر أن يجعل من نفسه المرجع النهائي في كل أمر من الأمور ، والرجل القادر على حل جميع المشاكل ، والقائد الذي لا تقهره المشاكل ، وأنه في غنى عن أي مساعدة أو معونة من رئيسه ، فتلك آفة من آفات الغرور ، وبداية النهاية لمثل هذا القائد غير الرشيد ، والقائد الرشيد إنسان يعرف حدود طاقاته وإمكانياته

---

(١) المرجع السابق ، (ص ١٢١ ، ١٢٢) .

وحدود سلطاته وقدراته ، ويعرف لقائد الأعلى حقه وقدره ، ولا يضيره أبدًا أن يلجأ إليه ويطلب العون منه إن أعجزه أمرٌ من الأمور ، أو عند استحكام أزمة من الأزمات ، فهو لا يناور ولا يحاور ، ولا يخفي مشاكله وأزماته ، ولا يدعي زورًا أو بهتانًا أن الأمور على ما يرام ، وأن كل شيء على أتم ما يكون ، فإذا جد الجد انكشفت الحقيقة ، وظهر ما كان مستترًا ، ولكن بعد أن استفحلت المشاكل ، وتعاظمت الأخطار ، واستعصى العلاج فالنهاية محتومة ، أن مثل هذا القائد غير الرشيد لا بد أن تكون نهايته أليمة ، من هنا ندرك عظمة أولئك القادة العظام ، هداة الإنسانية ورسل الحق الذين ضربوا لنا المثل ، وقدموا لنا القدوة لنتأسى بهم وبهديهم ، ولنعلم منهم حقيقة التوكل ، وكيف أنه يمثل دعامة من أهم دعائم القيادة الإدارية الرشيدة في كل مكان وزمان ، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية التي تبين مدى حرص هؤلاء الصفوة من القادة العظام على التوكل على الله رب الأمر كله ، وشاهدنا على ذلك أيضًا تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية :

أولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ﴿ وَمَا ٱخْتَلَفْتُمْ فِيهِ مِن شَيْءٍ فَحُكْمُهُۥٓ إِلَى ٱللَّهِ ذَٰلِكُمُ ٱللَّهُ رَبِّى عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾ [الشورى : ١٠] .

- ﴿ قُلْ إِنِّى عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّى وَكَذَّبْتُم بِهِۦ مَا عِندِى مَا تَسْتَعْجِلُونَ بِهِۦٓ إِنِ ٱلْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ يَقُصُّ ٱلْحَقَّ وَهُوَ خَيْرُ ٱلْفَٰصِلِينَ ۝ قُل لَّوْ أَنَّ عِندِى مَا تَسْتَعْجِلُونَ بِهِۦ لَقُضِىَ ٱلْأَمْرُ بَيْنِى وَبَيْنَكُمْ وَٱللَّهُ أَعْلَمُ بِٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ [الأنعام : ٥٧ ، ٥٨] .

- ﴿ لَيْسَ لَكَ مِنَ ٱلْأَمْرِ شَيْءٌ ﴾ [آل عمران : ١٢٨] .

- ﴿ لَّيْسَ عَلَيْكَ هُدَىٰهُمْ ﴾ [البقرة : ٢٧٢] .

- ﴿ وَإِن كَانَ كَبُرَ عَلَيْكَ إِعْرَاضُهُمْ فَإِنِ ٱسْتَطَعْتَ أَن تَبْتَغِىَ نَفَقًا فِى ٱلْأَرْضِ أَوْ سُلَّمًا فِى ٱلسَّمَآءِ فَتَأْتِيَهُم بِـَٔايَةٍ وَلَوْ شَآءَ ٱللَّهُ لَجَمَعَهُمْ عَلَى ٱلْهُدَىٰ فَلَا تَكُونَنَّ مِنَ ٱلْجَٰهِلِينَ ﴾ [الأنعام : ٣٥] .

- ﴿ وَمَا جَعَلْنَٰكَ عَلَيْهِمْ حَفِيظًا وَمَآ أَنتَ عَلَيْهِم بِوَكِيلٍ ﴾ [الأنعام : ١٠٧] .

- ﴿ فَٱصْدَعْ بِمَا تُؤْمَرُ وَأَعْرِضْ عَنِ ٱلْمُشْرِكِينَ ﴾ [الحجر : ٩٤] .

- ﴿ وَإِمَّا يَنزَغَنَّكَ مِنَ ٱلشَّيْطَٰنِ نَزْغٌ فَٱسْتَعِذْ بِٱللَّهِ إِنَّهُۥ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴾ [الأعراف : ٢٠٠] .
- ﴿ قُلْ إِنَّمَا ٱلْعِلْمُ عِندَ ٱللَّهِ وَإِنَّمَآ أَنَا۠ نَذِيرٌ مُّبِينٌ ﴾ [الملك : ٢٦] .
- ﴿ قُلْ إِنَّمَا ٱلْءَايَٰتُ عِندَ ٱللَّهِ وَإِنَّمَآ أَنَا۠ نَذِيرٌ مُّبِينٌ ﴾ [العنكبوت : ٥٠] .
- ﴿ فَقُلْ إِنَّمَا ٱلْغَيْبُ لِلَّهِ فَٱنتَظِرُوٓاْ إِنِّى مَعَكُم مِّنَ ٱلْمُنتَظِرِينَ ﴾ [يونس : ٢٠] .
- ﴿ قُلْ مَا يَكُونُ لِىٓ أَنْ أُبَدِّلَهُۥ مِن تِلْقَآئِ نَفْسِىٓ إِنْ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰٓ إِلَىَّ إِنِّىٓ أَخَافُ إِنْ عَصَيْتُ رَبِّى عَذَابَ يَوْمٍ عَظِيمٍ ﴾ [يونس : ١٥] .
- ﴿ قُل لَّآ أَمْلِكُ لِنَفْسِى نَفْعًا وَلَا ضَرًّا إِلَّا مَا شَآءَ ٱللَّهُ ﴾ [الأعراف : ١٨٨] .
- ﴿ قُل لَّآ أَمْلِكُ لِنَفْسِى ضَرًّا وَلَا نَفْعًا إِلَّا مَا شَآءَ ٱللَّهُ ﴾ [يونس : ٤٩] .
- ﴿ قُلْ إِنِّى لَن يُجِيرَنِى مِنَ ٱللَّهِ أَحَدٌ وَلَنْ أَجِدَ مِن دُونِهِۦ مُلْتَحَدًا ﴾ [الجن : ٢٢] .
- ﴿ قُلْ إِنْ أَدْرِىٓ أَقَرِيبٌ مَّا تُوعَدُونَ أَمْ يَجْعَلُ لَهُۥ رَبِّىٓ أَمَدًا ۝٢٥ عَٰلِمُ ٱلْغَيْبِ فَلَا يُظْهِرُ عَلَىٰ غَيْبِهِۦٓ أَحَدًا ﴾ [الجن : ٢٥ ، ٢٦] .
- ﴿ قُل لَّآ أَقُولُ لَكُمْ عِندِى خَزَآئِنُ ٱللَّهِ وَلَآ أَعْلَمُ ٱلْغَيْبَ وَلَآ أَقُولُ لَكُمْ إِنِّى مَلَكٌ إِنْ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰٓ إِلَىَّ ﴾ [الأنعام : ٥٠] .
- ﴿ قُل لَّسْتُ عَلَيْكُم بِوَكِيلٍ ﴾ [الأنعام : ٦٦] .
- ﴿ يَسْتَفْتُونَكَ قُلِ ٱللَّهُ يُفْتِيكُمْ ﴾ [النساء : ١٧٦] .
- ﴿ يَسْـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلسَّاعَةِ أَيَّانَ مُرْسَىٰهَا قُلْ إِنَّمَا عِلْمُهَا عِندَ رَبِّى ﴾ [الأعراف : ١٨٧] .
- ﴿ وَيَسْـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلرُّوحِ قُلِ ٱلرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّى ﴾ [الإسراء : ٨٥] .
- ﴿ وَلَا تَقُولَنَّ لِشَا۟ىْءٍ إِنِّى فَاعِلٌ ذَٰلِكَ غَدًا ۝٢٣ إِلَّآ أَن يَشَآءَ ٱللَّهُ ﴾ [الكهف : ٢٣ ، ٢٤] .

ثانيًا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ فَلَمَّا تَرَٰٓءَا ٱلْجَمْعَانِ قَالَ أَصْحَٰبُ مُوسَىٰٓ إِنَّا لَمُدْرَكُونَ ۝٦١ قَالَ كَلَّآ إِنَّ مَعِىَ رَبِّى سَيَهْدِينِ ﴾ [الشعراء : ٦١ ، ٦٢] .

﴿ قَالَ رَبِّ إِنِّى لَآ أَمْلِكُ إِلَّا نَفْسِى وَأَخِى فَٱفْرُقْ بَيْنَنَا وَبَيْنَ ٱلْقَوْمِ ٱلْفَٰسِقِينَ ﴾ [المائدة : ٢٥] .

ب – في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ فَإِنَّهُمْ عَدُوٌّ لِّيٓ إِلَّا رَبَّ ٱلْعَٰلَمِينَ ۝ ٱلَّذِى خَلَقَنِى فَهُوَ يَهْدِينِ ۝ وَٱلَّذِى هُوَ يُطْعِمُنِى وَيَسْقِينِ ۝ وَإِذَا مَرِضْتُ فَهُوَ يَشْفِينِ ۝ وَٱلَّذِى يُمِيتُنِى ثُمَّ يُحْيِينِ ۝ وَٱلَّذِىٓ أَطْمَعُ أَن يَغْفِرَ لِى خَطِيٓـَٔتِى يَوْمَ ٱلدِّينِ ﴾ [الشعراء: ٧٧ – ٨٢] .

﴿ إِنَّ إِبْرَٰهِيمَ لَحَلِيمٌ أَوَّٰهٌ مُّنِيبٌ ﴾ [هود: ٧٥] .

جـ – في حق نوح عليه الصلاة والسلام :

﴿ قَالَ رَبِّ إِنَّ قَوْمِى كَذَّبُونِ ۝ فَٱفْتَحْ بَيْنِى وَبَيْنَهُمْ فَتْحًا وَنَجِّنِى وَمَن مَّعِىَ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾ [الشعراء: ١١٧ ، ١١٨] .

﴿ فَدَعَا رَبَّهُۥٓ أَنِّى مَغْلُوبٌ فَٱنتَصِرْ ﴾ [القمر: ١٠] .

﴿ قَالَ رَبِّ ٱنصُرْنِى بِمَا كَذَّبُونِ ﴾ [المؤمنون: ٢٦] .

﴿ قَالَ إِنَّمَا يَأْتِيكُم بِهِ ٱللَّهُ إِن شَآءَ وَمَآ أَنتُم بِمُعْجِزِينَ ۝ وَلَا يَنفَعُكُمْ نُصْحِىٓ إِنْ أَرَدتُّ أَنْ أَنصَحَ لَكُمْ إِن كَانَ ٱللَّهُ يُرِيدُ أَن يُغْوِيَكُمْ ۚ هُوَ رَبُّكُمْ وَإِلَيْهِ تُرْجَعُونَ ﴾ [هود: ٣٣ ، ٣٤] .

د – في حق هود عليه الصلاة والسلام :

﴿ إِنِّى تَوَكَّلْتُ عَلَى ٱللَّهِ رَبِّى وَرَبِّكُم ﴾ [هود: ٥٦] .

هـ – في حق لوط عليه الصلاة والسلام :

﴿ قَالَ رَبِّ ٱنصُرْنِى عَلَى ٱلْقَوْمِ ٱلْمُفْسِدِينَ ﴾ [العنكبوت: ٣٠] .

و – في حق يعقوب عليه الصلاة والسلام :

﴿ إِنِ ٱلْحُكْمُ إِلَّا لِلَّهِ ۖ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ ۖ وَعَلَيْهِ فَلْيَتَوَكَّلِ ٱلْمُتَوَكِّلُونَ ﴾ [يوسف: ٦٧] .

ز – في حق يوسف عليه الصلاة والسلام :

﴿ قَالَ رَبِّ ٱلسِّجْنُ أَحَبُّ إِلَىَّ مِمَّا يَدْعُونَنِىٓ إِلَيْهِ ۖ وَإِلَّا تَصْرِفْ عَنِّى كَيْدَهُنَّ أَصْبُ إِلَيْهِنَّ وَأَكُن مِّنَ ٱلْجَٰهِلِينَ ﴾ [يوسف: ٣٣] .

ح – في حق أيوب عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَأَيُّوبَ إِذْ نَادَىٰ رَبَّهُۥٓ أَنِّى مَسَّنِىَ ٱلضُّرُّ وَأَنتَ أَرْحَمُ ٱلرَّٰحِمِينَ ﴾ [الأنبياء: ٨٣] .

ط - في حق شعيب عليه الصلاة والسلام :

﴿ رَبَّنَا ٱفْتَحْ بَيْنَنَا وَبَيْنَ قَوْمِنَا بِٱلْحَقِّ وَأَنتَ خَيْرُ ٱلْفَٰتِحِينَ ﴾ [الأعراف : ٨٩] .

﴿ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا ٱلْإِصْلَٰحَ مَا ٱسْتَطَعْتُ ۚ وَمَا تَوْفِيقِىٓ إِلَّا بِٱللَّهِ ۚ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ﴾ [هود : ٨٨] .

ي - في حق داود عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَظَنَّ دَاوُۥدُ أَنَّمَا فَتَنَّٰهُ فَٱسْتَغْفَرَ رَبَّهُۥ وَخَرَّ رَاكِعًا وَأَنَابَ ﴾ [ص : ٢٤] .

ك - في حق سليمان عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَلَقَدْ فَتَنَّا سُلَيْمَٰنَ وَأَلْقَيْنَا عَلَىٰ كُرْسِيِّهِۦ جَسَدًا ثُمَّ أَنَابَ ۝ قَالَ رَبِّ ٱغْفِرْ لِى وَهَبْ لِى مُلْكًا لَّا يَنۢبَغِى لِأَحَدٍ مِّنۢ بَعْدِىٓ ۖ إِنَّكَ أَنتَ ٱلْوَهَّابُ ﴾ [ص : ٣٤ ، ٣٥] .

ل - في حق يونس عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَذَا ٱلنُّونِ إِذ ذَّهَبَ مُغَٰضِبًا فَظَنَّ أَن لَّن نَّقْدِرَ عَلَيْهِ فَنَادَىٰ فِى ٱلظُّلُمَٰتِ أَن لَّآ إِلَٰهَ إِلَّآ أَنتَ سُبْحَٰنَكَ إِنِّى كُنتُ مِنَ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ [الأنبياء : ٨٧] .

م - في حق عموم الرسل عليهم الصلاة والسلام :

﴿ وَمَا كَانَ لِرَسُولٍ أَن يَأْتِىَ بِـَٔايَةٍ إِلَّا بِإِذْنِ ٱللَّهِ ۗ ﴾ [الرعد : ٣٨] ، [غافر : ٧٨] .

﴿ قَالَتْ لَهُمْ رُسُلُهُمْ إِن نَّحْنُ إِلَّا بَشَرٌ مِّثْلُكُمْ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ يَمُنُّ عَلَىٰ مَن يَشَآءُ مِنْ عِبَادِهِۦ ۖ وَمَا كَانَ لَنَآ أَن نَّأْتِيَكُم بِسُلْطَٰنٍ إِلَّا بِإِذْنِ ٱللَّهِ ۚ وَعَلَى ٱللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ ٱلْمُؤْمِنُونَ ﴾ [إبراهيم : ١١] .

ن - في حق المؤمنين والناس أجمعين :

﴿ وَأَنِيبُوٓا۟ إِلَىٰ رَبِّكُمْ وَأَسْلِمُوا۟ لَهُۥ مِن قَبْلِ أَن يَأْتِيَكُمُ ٱلْعَذَابُ ﴾ [الزمر : ٥٤] .

﴿ ٱللَّهُ يَجْتَبِىٓ إِلَيْهِ مَن يَشَآءُ وَيَهْدِىٓ إِلَيْهِ مَن يُنِيبُ ﴾ [الشورى : ١٣] .

﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يُضِلُّ مَن يَشَآءُ وَيَهْدِىٓ إِلَيْهِ مَنْ أَنَابَ ﴾ [الرعد : ٢٧] .

﴿ وَٱتَّبِعْ سَبِيلَ مَنْ أَنَابَ إِلَىَّ ۚ ﴾ [لقمان : ١٥] .

﴿ وَٱلَّذِينَ ٱجْتَنَبُوا۟ ٱلطَّٰغُوتَ أَن يَعْبُدُوهَا وَأَنَابُوٓا۟ إِلَى ٱللَّهِ لَهُمُ ٱلْبُشْرَىٰ ۚ ﴾ [الزمر : ١٧] .

﴿ رَّبَّنَا عَلَيْكَ تَوَكَّلْنَا وَإِلَيْكَ أَنَبْنَا وَإِلَيْكَ ٱلْمَصِيرُ ﴾ [الممتحنة : ٤] .

﴿ وَإِذَا مَسَّ ٱلْإِنسَٰنَ ضُرٌّ دَعَا رَبَّهُۥ مُنِيبًا إِلَيْهِ ﴾ [الزمر : ٨] .

﴿ وَإِذَا مَسَّ ٱلنَّاسَ ضُرٌّ دَعَوْاْ رَبَّهُم مُّنِيبِينَ إِلَيْهِ ﴾ [الروم: ٣٣] .

﴿ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَأٓيَةً لِّكُلِّ عَبْدٍ مُّنِيبٍ ﴾ [سبأ: ٩] .

﴿ إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ ۝ ٱهْدِنَا ٱلصِّرَٰطَ ٱلْمُسْتَقِيمَ ﴾ [الفاتحة: ٥ ، ٦] .

ثالثًا : الأحاديث النبوية :

أ - قال المصطفى عليه الصلاة والسلام لابن عباس : « **يا غلام إني أعلمك كلمات : احفظ اللَّه يحفظك ، احفظ اللَّه تجده تُجاهك ، إذا سألت فاسأل اللَّه ، وإذا استعنت فاستعن باللَّه ، واعلم أن الأمة لو اجتمعت على أن ينفعوك بشيءٍ لم ينفعوك إلا بشيءٍ قد كتبه اللَّه لك ، وإن اجتمعت على أن يضروك بشيءٍ لم يضروك إلا بشيءٍ قد كتبه اللَّه عليك ، رفعت الأقلام وجفت الصحف** » (١) .

ب - قال المصطفي عليه الصلاة والسلام : « **كل أمر لا يبدأ فيه ببسم اللَّه الرحمن الرحيم فهو أجذم** » (٢) .

وعلى ضوء ما سبق من نصوص قرآنية وأحاديث نبوية ؛ يتأكد لنا أن التوكل الحق كان مقومًا من المقومات السلوكية الأساسية التي حرص عليها هؤلاء القادة العظام رسل الحق وهداة الإنسانية .

ومن هنا ندرك خطورة تلك الآفة التي أصابت العديد من القيادات والتي جعلتهم يأنفون من اللجوء إلى قيادتهم العليا عند استحكام الأزمات ، واستفحال الأخطاء ، ويستكبرون ويصرون على إنكار وجود مثل هذه المشاكل أو الأزمات ، ويدَّعون لأنفسهم ما ليس لهم ، ويجعلون من أنفسهم المرجع الأول والأخير في كل أمر من الأمور ، وبيت الخبرة القادر على حل أي مشكلة من المشاكل والسلطة العليا القابضة على زمام الأمور المتحكمة في مجريات الأحداث ، والغريب أن أمثال هؤلاء القادة الدعاة المدعين ما ليس لهم ، المتكبرين عن حقيقتهم ، والمتجاوزين لحدود سلطاتهم واختصاصاتهم ، الغريب أن أمثال هؤلاء القادة يكونون هم أول المتنصلين المتهربين من تبعات تلك الأمور التي ادعوها لأنفسهم بغير حق ؛ وذلك عندما يجد الجد وينكشف

---

(١) رياض الصالحين للإمام النووي ، (ص ٤١ ، ٤٢) .

(٢) تفسير ابن كثير ، (١٨/١) .

المستور ، فالأصل في القائد الإداري الرشيد إنه يلتزم سلطانه واختصاصاته ، فإن أعجزه أمْرٌ من الأمور أو طرأ على مجريات الأحداث أمورًا ليست في نطاق سلطانه واختصاصاته ، فإن مثل هذا القائد لا يأنف من اللجوء إلى قائده الأعلى ، بل إنه يسارع ويحرص على رد الأمر لصاحب الأمر ؛ إيمانًا منه أن فوق كل ذي علمٍ عليم ، وأن الكمال والسلطان والعلم المطلق لله وحده .

المقوم السلوكي الحادي عشر : المهابة :

والمهابة تعني : التقدير ، والإجلال ، والمخافة [1] ، والرجل المهاب هو الرجل الذي يلقى الاحترام والإجلال والمخافة والتقدير من كافة الناس ، وخصوصًا ذويه وأقاربه والمحيطين به والمتعاملين معه ، والقائد المهاب هو : ذلك القائد الذي يجله ويقدره أتباعه ومرؤوسوه ويخافونه وفي ذات الوقت يكنون له الحب ، والاحترام ، والقائد لا يهابه مرؤوسوه هكذا جُزافًا ، بل الحقيقة أن هذه المهابة التي للقائد إنما تأتي نتيجة لسلوك القائد وتصرفاته وقراراته ومواقفه ، وكثيرٌ من الناس يظنون أن المهابة إنما تأتي بالترفع على الناس والتباعد عنهم ، والحفاظ على المسافات والمقامات وما إلى ذلك ، ولكن المهابة التي تتأتى عن طريق أمثال تلك الأمور سرعان ما تتهاوى وتنحسر ، وكلنا يعرف قصة الإمام الشافعي مع الرجل المشيب ذي المظهر الوقور المهيب الذي أقبل على حلقة الدرس ؛ فاعتدل الشافعي في جلسته إجلالًا واحترامًا لهذا الرجل ، ولكن عند أول سؤال لهذا الرجل للشافعي أبان عن حقيقة تلك المهابة المدعاة المصطنعة فعاد الشافعي لجلسته الأولى ، فالمظهر وحده غلاف خادع وسرعان ما يتهاوى القناع وتبين الحقيقة ، أما المهابة الحقيقية فهي تلك المهابة المستمدة من سلوك القائد في جماعته ، فعدله ومساواته بينهم تدعو مرؤوسيه لمهابته ، وحسمه وجرأته وأخذه على يد المسيء ، وأخذه بيد المحسن ، ومطابقة فعله قوله ، وترفعه عن الدنايا وصغار الأمور ، وبعده عن مواطن الشبهات ، وعدم تبذله أو فحشه في القول ، كل هذه الأمور والتصرفات وما شابهها هي العوامل والأسباب الحقيقية التي تكسب القائد المهابة ، وتجعله مهابًا لدى مرؤوسيه ؛ فيقبلون على طاعته وتنفيذ أوامره بحبٍّ وإجلالٍ .

ولقد كان المصطفى عليه الصلاة والسلام بسلوكه وتصرفاته مثلًا أعلى ونموذجًا يحتذى به

(١) مختار الصحاح (باب الهاء) (ص ٧٠٣) .

القائد المهاب ، وتلك هي المهابة الحقيقية ، أما تلك المهابة المصطنعة المزيفة التي أتقنها ويتقنها كثير من الرؤساء والمديرين في العالم اليوم من التعاظم والتباهي والتهديد والتعالي على الأفراد ، والاهتمام بالمظهر والمظاهر دون ما رصيد من السلوك الحميد والأخلاق الحسنة ، أما تلك المهابة المصطنعة فقد كان الرسول القائد عليه الصلاة والسلام أبعد ما يكون عنها ؛ فلقد كان بين أصحابه كأنه واحد منهم ، وهو من هو مكانةً وسموًّا ، يجلس حيث ينتهي به المجلس ، ويكفيه فخرًا وعلوًّا أنه المصطفى من قِبَل رب الأرض والسموات ؛ ليكون للأنبياء والمرسلين خاتمًا ، لتكون رسالته آخر الرسالات ، ولقد كان الأعرابي يأتي إلى مسجده ﷺ ، وهو جالس بين أصحابه فلا يعرفه الأعرابي ويسأل : أيُّكم محمدًا ﷺ ؟ فيجيبه المصطفى ﷺ ، ولقد كان بعض الأعراب ممن تخدعهم المظاهر ، ولم يألفوا مثل هذا التواضع والأدب المحمدي الجم فيقبل الواحد منهم وهو من أشد الناس استهانةً وجرأةً عليه ، ثم يخرج من عنده عليه الصلاة والسلام وهو من أشد الناس وأكثرهم مهابةً وإجلالًا ، وهو سيد الأنبياء والمرسلين محمد بن عبد اللَّه ﷺ ، وكتب السيرة والتراث حافلة وزاخرة بالأمثال العديدة والمواقف المضيئة المشرقة بالإجلال والمهابة الحقيقية للرسول القائد .

تلك هي المهابة التي نود أن نلفت النظر إليها ، والتي يجب أن يحرص عليها القائد الإداري الرشيد ، وهي : أن يترفَّع القائد الإداري بسلوكه وتصرفاته عن صغار التصرفات ، وينأى بنفسه عن مواضع الشبهات ، ولا يتبذل في قوله أو فعله ، ويتجنب الفحش في القول والفعل كذلك ؛ فالقائد هو المثل والقدوة للتابعين ، ويجب أن يحرص دائمًا على أن يضع نفسه الموضع اللائق بمكانته وقيادته وإلا انفرط منه عقد جماعته وانفلت منه زمام الأمر وضاعت هيبته من نفوس الأفراد ، واستعصى عليه أمر قيادتهم وتوجيههم ، وعلى ذلك فالمهابة التي تستند إلى السلوك الحميد والأخلاق الحسنة هي مقوم من أهم المقومات الضرورية التي لا غنى عنها للقائد الإداري الرشيد ، ولقد بلغت مهابة المصطفى عليه الصلاة والسلام في نفوس أصحابه مبلغًا عظيمًا حتى إنه كان كثيرًا ما يتبسط إليهم ويتردد ليخفف عنهم أي تخوف من مهابته ، ولكن ينبغي أن نلفت النظر ونؤكد على أن الرسول القائد مهما تبسط وتودد إلى أصحابه وأتباعه ، فإنه كان دائمًا يعرف لنفسه قدرها ولا ينزلها إلا المنزل الجدير بها ، وهذا ما نريده من القادة ، فتحكي لنا كتب السيرة أنه

كان يأذن لزوجاته ولأصحابه بأمور ، ولكنه كان يأباها كقائد على نفسه ، وكان المصطفى يمازح أصحابه أحيانًا ، ولكنه كان حريصًا على ألا يترخص في مزاحه معهم ، وكذلك في مداعبته وحنوه على الأطفال ، وكذلك في معاملته لأزواجه وبناته .

وهكذا ينبغي دائمًا أن يسلك القائد فيعرف ما ينبغي وما لا ينبغي ، وأن يضع نفسه موضعها ، وهكذا يضع لنا سيد المرسلين المثل الأعلى والنموذج المتكامل من الاتزان في المهابة التي تجعل الأفراد يجلونه ويخافون قدره ، وفي ذات الوقت يحبونه ويعلون شأنه ، فمثل هذا القائد جدير إذن أن يطاع فيما يأمر ، وجدير بالمكانة والسمو والقيادة .

المهابة تعدُّ من أبرز الدعائم السلوكية التي ميزت سلوك تلك الصفوة والرسل العظام قادة الإنسانية وهداة البشرية ، ومن هنا كانت المهابة مقومًا أساسيًا للقائد الإداري في كل زمان ومكان ، وعلى ضوء ما سبق ؛ يتضح لنا أن المهابة الحقيقية إنما تقوم دعائمها الأساسية على السلوك السوي المستقيم للقائد ، وتخلقه بالخلق الحميد الحسن ، وأنه ليس من المهابة في شيء تلك المهابة المصطنعة من المظاهر التي يحيط القائد بها نفسه فيتعالى بنفسه عن أتباعه ومرؤوسيه ، ويتباعد عنهم ولا يخالطهم ولا يعايشهم ؛ مخافة أن تسقط أو تضعف هيبته لديهم ، وإنه ليس من المهابة في شيء تلك المهابة المصطنعة الموقوتة التي تستند إلى الوعد والوعيد والتهديد بالويل والثبور ، وعظائم الأمور لكل من تسول له نفسه ، ويتهاون في تقديم آيات الطاعة والولاء والانقياد والانطواء ، فتلك المهابة التي تدوم ما دام سيف الجزاء أو التهديد أو العصا معلقة إن هي إلا مهابة مصطنعة موقوتة تدوم بدوامها وتختفي باختفائها ، فهي في الحقيقة مهابة لها (١) ، وليست مهابة للقائد ، وبالرغم من ذلك ، فإن هناك فئة من الناس ألفت الذلة ، والانقياد لأولئك القادة الذين يلهبون ظهورهم بالسياط ، كما أن هناك فئة أخرى من الناس أعماها الدرهم والدينار ؛ فألفت الانقياد لكل من يملك الأصفر الرنان ، ولا شك أن هؤلاء وهؤلاء وغيرهم قد يعميهم ما هم فيه عن أن ينزلوا الناس أقدارهم ؛ ومن ثَمَّ لا يحسنون تقدير الأمور فيسيئون الفهم الصحيح للقائد الرشيد ، وفهم حقيقة هذا السلوك السوي المستقيم ، وذلك الخلق العالي الرفيع من ذلك القائد فيظنونه ضعفًا واستكانة ، ويحسبونه عليه وليس له .

---

(١) تلك المهابة المصطنعة هي أبرز العوامل التي تفرق بين الرئيس والقائد الإداري ، انظر : التفرقة بين الرئيس والقائد الإداري في ختام الفصل الأول .

ولقد أعطانا الرسول صلوات الله وسلامه عليه الدرس العلمي في منهج التعامل مع أمثال هؤلاء الحمقى ، فقد وقع أسيرًا يوم بدر رجل ممن أساءوا الأدب إليه ﷺ ، ثم جيء به إلى الرسول الكريم ، فإذا به يسارع إلى التوبة والندم طالبًا العفو من رسول الله ﷺ ، فعفي عنه الرسول الكريم وأطلقه ، ولكنه سرعان ما عاد إلى فعلته المنكرة ، ثم وقع في الأسر يوم أحد ، فسارع بالتوبة والندم وطلب العفو للمرة الثانية ، هنا قال الرسول القائد معلمًا لنا وللأجيال من بعدنا : « **لا يُلدغ المؤمن من جُحْرٍ مرتين** » ، وأبى العفو عنه ، واقتص منه الجزاء الرادع جزاء فِعلته المنكرة ، فمع هؤلاء يكون هذا أجدى وأنفع ، وعلى ذلك فالحرص على الهيبة ، والحفاظ على المكانة والتوقير للأمير أو الوزير أو المدير من الأمور المطلوب الحرص عليها لنجاح هؤلاء القادة في مهامهم ، وتنفيذ الأهداف والغايات المنوط بهم تحقيقها بكفاءة وفاعلية . وقلنا : إن السبيل الطبيعي لتحقيق تلك الهيبة والحفاظ عليها يكمن في سلوك القائد نفسه وحسن أخلاقه ، فإذا سلك القائد هذا المسلك وانتهج هذا النهج دانت له المهابة في قلوب أتباعه ومرؤوسيه ، وكانت تلك المهابة خير معين له على تحقيق الأهداف والغايات المنوطة به وبجماعته بكفاءة وفاعلية ، وأشرنا إلى أن القائد يجب عليه أن يصون تلك المهابة التي له ويحرص عليها ، وأنه يجب ألا يسمح لأحد المارقين أن ينال أو ينتقص من تلك المهابة ؛ وإلا انهارت إحدى الدعائم الأساسية من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة ، وقد جاءت آيات الكتاب الكريم لتؤكد على وجوب تلك المهابة ، وتلفت أنظار الغافلين إلى وجوب التزام أسمى آيات الأدب مع الرسول ، وتنذر المخالفين ، ولعل في هذا خير دليل على أهمية المهابة ، وإنها تعد واحد من مقومات القائد الإداري الرشيد في الإسلام ، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية :

أولًا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ﴿ لَعَمْرُكَ إِنَّهُمْ لَفِى سَكْرَتِهِمْ يَعْمَهُونَ ﴾ [الحجر : ٧٢] .
- ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لَا تَرْفَعُوٓا۟ أَصْوَٰتَكُمْ فَوْقَ صَوْتِ ٱلنَّبِىِّ وَلَا تَجْهَرُوا۟ لَهُۥ بِٱلْقَوْلِ كَجَهْرِ بَعْضِكُمْ لِبَعْضٍ أَن تَحْبَطَ أَعْمَٰلُكُمْ وَأَنتُمْ لَا تَشْعُرُونَ ﴾ [الحجرات : ٢] .
- ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ يَغُضُّونَ أَصْوَٰتَهُمْ عِندَ رَسُولِ ٱللَّهِ أُو۟لَٰٓئِكَ ٱلَّذِينَ ٱمْتَحَنَ ٱللَّهُ قُلُوبَهُمْ لِلتَّقْوَىٰ ﴾ [الحجرات : ٣] .

- ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ يُنَادُونَكَ مِن وَرَآءِ ٱلْحُجُرَٰتِ أَكْثَرُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ ﴾ [الحجرات : ٤] .

- ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا نَٰجَيْتُمُ ٱلرَّسُولَ فَقَدِّمُواْ بَيْنَ يَدَيْ نَجْوَىٰكُمْ صَدَقَةً ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ لَّكُمْ وَأَطْهَرُ ﴾ [المجادلة : ١٢] .

- ﴿ ءَأَشْفَقْتُمْ أَن تُقَدِّمُواْ بَيْنَ يَدَيْ نَجْوَىٰكُمْ صَدَقَٰتٍ ۚ فَإِذْ لَمْ تَفْعَلُواْ وَتَابَ ٱللَّهُ عَلَيْكُمْ فَأَقِيمُواْ ٱلصَّلَوٰةَ وَءَاتُواْ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ ۚ ﴾ [المجادلة : ١٣] .

- ﴿ وَمَآ ءَاتَىٰكُمُ ٱلرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَىٰكُمْ عَنْهُ فَٱنتَهُواْ ۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلْعِقَابِ ﴾ [الحشر : ٧] .

- ﴿ مَّن يُطِعِ ٱلرَّسُولَ فَقَدْ أَطَاعَ ٱللَّهَ ۖ ﴾ [النساء : ٨٠] .

- ﴿ قُلْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ ۖ ﴾ [النور : ٥٤] .

- ﴿ قُلْ إِن كَانَ ءَابَآؤُكُمْ وَأَبْنَآؤُكُمْ وَإِخْوَٰنُكُمْ وَأَزْوَٰجُكُمْ وَعَشِيرَتُكُمْ وَأَمْوَٰلٌ ٱقْتَرَفْتُمُوهَا وَتِجَٰرَةٌ تَخْشَوْنَ كَسَادَهَا وَمَسَٰكِنُ تَرْضَوْنَهَآ أَحَبَّ إِلَيْكُم مِّنَ ٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦ وَجِهَادٍ فِى سَبِيلِهِۦ فَتَرَبَّصُواْ حَتَّىٰ يَأْتِىَ ٱللَّهُ بِأَمْرِهِۦ ۗ وَٱللَّهُ لَا يَهْدِى ٱلْقَوْمَ ٱلْفَٰسِقِينَ ﴾ [التوبة : ٢٤] .

- ﴿ إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ بِٱللَّهِ وَرَسُولِهِۦ وَإِذَا كَانُواْ مَعَهُۥ عَلَىٰٓ أَمْرٍ جَامِعٍ لَّمْ يَذْهَبُواْ حَتَّىٰ يَسْتَـْٔذِنُوهُ ۚ ﴾ [النور : ٦٢] .

- ﴿ فَإِذَا ٱسْتَـْٔذَنُوكَ لِبَعْضِ شَأْنِهِمْ فَأْذَن لِّمَن شِئْتَ مِنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمُ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴾ [النور : ٦٢] .

- ﴿ لَّا تَجْعَلُواْ دُعَآءَ ٱلرَّسُولِ بَيْنَكُمْ كَدُعَآءِ بَعْضِكُم بَعْضًا ۚ ﴾ [النور : ٦٣] .

- ﴿ وَمَا كَانَ لِمُؤْمِنٍ وَلَا مُؤْمِنَةٍ إِذَا قَضَى ٱللَّهُ وَرَسُولُهُۥٓ أَمْرًا أَن يَكُونَ لَهُمُ ٱلْخِيَرَةُ مِنْ أَمْرِهِمْ ۗ ﴾ [الأحزاب : ٣٦] .

- ﴿ يَٰنِسَآءَ ٱلنَّبِىِّ لَسْتُنَّ كَأَحَدٍ مِّنَ ٱلنِّسَآءِ ۚ ﴾ [النساء : ٣٢] .

- ﴿ ٱلنَّبِىُّ أَوْلَىٰ بِٱلْمُؤْمِنِينَ مِنْ أَنفُسِهِمْ ۖ وَأَزْوَٰجُهُۥٓ أُمَّهَٰتُهُمْ ۗ ﴾ [الأحزاب : ٦] .

- ﴿ وَمَا كَانَ ٱللَّهُ لِيُعَذِّبَهُمْ وَأَنتَ فِيهِمْ ۚ ﴾ [الأنفال : ٣٣] .

ثانيًا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

أ - في حق عيسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ يَٰمَرۡيَمُ إِنَّ ٱللَّهَ يُبَشِّرُكِ بِكَلِمَةٖ مِّنۡهُ ٱسۡمُهُ ٱلۡمَسِيحُ عِيسَى ٱبۡنُ مَرۡيَمَ وَجِيهٗا فِي ٱلدُّنۡيَا وَٱلۡأٓخِرَةِ وَمِنَ ٱلۡمُقَرَّبِينَ ﴾ [آل عمران : ٤٥] .

﴿ وَجَعَلۡنَٰهُ مَثَلٗا لِّبَنِيٓ إِسۡرَٰٓءِيلَ ﴾ [الزخرف : ٥٩] .

ب - في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَلَقَدۡ قَالَ لَهُمۡ هَٰرُونُ مِن قَبۡلُ يَٰقَوۡمِ إِنَّمَا فُتِنتُم بِهِۦۖ وَإِنَّ رَبَّكُمُ ٱلرَّحۡمَٰنُ فَٱتَّبِعُونِي وَأَطِيعُوٓاْ أَمۡرِي ۝ قَالُواْ لَن نَّبۡرَحَ عَلَيۡهِ عَٰكِفِينَ حَتَّىٰ يَرۡجِعَ إِلَيۡنَا مُوسَىٰ ﴾ [طه : ٩٠ ، ٩١] .

﴿ وَكَلَّمَ ٱللَّهُ مُوسَىٰ تَكۡلِيمٗا ﴾ [النساء : ١٦٤] .

جـ - في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

﴿ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامٗاۖ ﴾ [البقرة : ١٢٤] .

﴿ وَٱتَّخَذَ ٱللَّهُ إِبۡرَٰهِيمَ خَلِيلٗا ﴾ [النساء : ١٢٥] .

﴿ إِنَّ إِبۡرَٰهِيمَ كَانَ أُمَّةٗ قَانِتٗا لِّلَّهِ ﴾ [النحل: ١٢٠] .

﴿ وَتِلۡكَ حُجَّتُنَآ ءَاتَيۡنَٰهَآ إِبۡرَٰهِيمَ عَلَىٰ قَوۡمِهِۦۚ نَرۡفَعُ دَرَجَٰتٖ مَّن نَّشَآءُۗ ﴾ [الأنعام : ٨٣] .

د - في حق آدم عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَإِذۡ قُلۡنَا لِلۡمَلَٰٓئِكَةِ ٱسۡجُدُواْ لِأٓدَمَ ﴾ [البقرة : ٣٤] .

هـ - في حق يوسف عليه الصلاة والسلام :

﴿ وَرَفَعَ أَبَوَيۡهِ عَلَى ٱلۡعَرۡشِ وَخَرُّواْ لَهُۥ سُجَّدٗاۖ ﴾ [يوسف : ١٠٠] .

و - في حق ذو القرنين عليه الصلاة والسلام :

﴿ إِنَّا مَكَّنَّا لَهُۥ فِي ٱلۡأَرۡضِ وَءَاتَيۡنَٰهُ مِن كُلِّ شَيۡءٖ سَبَبٗا ﴾ [الكهف : ٨٤] .

ز - في حق الرسل والأنبياء عليهم الصلاة والسلام :

﴿ وَلَقَدۡ فَضَّلۡنَا بَعۡضَ ٱلنَّبِيِّـۧنَ عَلَىٰ بَعۡضٖۖ ﴾ [الإسراء : ٥٥] .

﴿ تِلۡكَ ٱلرُّسُلُ فَضَّلۡنَا بَعۡضَهُمۡ عَلَىٰ بَعۡضٖۘ مِّنۡهُم مَّن كَلَّمَ ٱللَّهُۖ وَرَفَعَ بَعۡضَهُمۡ دَرَجَٰتٖۚ ﴾ [البقرة : ٢٥٣] .

ح - في حق عموم المؤمنين وعموم الناس :

﴿ يَرۡفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمۡ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلۡعِلۡمَ دَرَجَٰتٖۚ ﴾ [المجادلة : ١١] .

﴿ وَرَفَعۡنَا بَعۡضَهُمۡ فَوۡقَ بَعۡضٖ دَرَجَٰتٖ لِّيَتَّخِذَ بَعۡضُهُم بَعۡضٗا سُخۡرِيّٗاۗ ﴾ [الزخرف : ٣٢] .

ثالثًا : السنة النبوية :

أ – قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : « **إن مَثَلي ومثل الأنبياء من قبلي كمثل رجل بنى بيتًا فأحسنه وأجمله إلا موضع لَبِنة من زاوية ؛ فجعل الناس يطوفون به ويعجبون له ، ويقولون : هلا وضعت هذه اللبنة ، قال : فأنا اللبنة ، وأنا خاتم النبيين** » (١) .

ب – وفي غزوة بدر قام المقداد بن عمر فقال : « يا رسول اللّه ، امض لما أمرك اللّه فنحن معك ، واللّه لا نقول لك كما قالت بنو إسرائيل لموسى : « اذهب أنت وربك فقاتلا إنا ها هنا قاعدون ، ولكن اذهب أنت وربك فقاتلا إنا معكما مقاتلون ، فوالذي بعثك بالحق لو سرت بنا إلى بَرك الغِمَاد (٢) لجالدنا معك من دونه حتى تبلغه » (٣) .

جـ – ووقف سعد بن معاذ يقول : « واللّه لكأنك تريدنا يا رسول اللّه ؟ قال : « **أجل** » ، قال : آمنا بك وصدقناك ، وشهدنا أن ما جئت به هو الحق ، وأعطيناك على ذلك عهودنا ومواثيقنا ، على السمع والطاعة فامضِ يا رسول اللّه لما أردت فنحن معك ، فوالذي بعثك بالحق ، لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك ، ما تخلف منا رجل واحد ، وما نكْره أن تلقي بنا عدونا غدًا ، إنا لصبر في الحرب ، صدق في اللقاء ، لعل اللّه يريك منا ما تقر به عينك ، فَسِرْ على بركة اللّه » (٤) .

د – قوله عليه الصلاة والسلام : « **أنا سيد ولد آدم يوم القيامة ، وأول من تنشق عنه الأرض ، وأول شافع ، وأول مُشَفَّع** » (٥) .

هـ – وقال عليه الصلاة والسلام : « **من أهان السلطان أهانه اللّه** » (٦) .

و – قوله عليه الصلاة والسلام : « **من كره من أمير شيئًا فليصبر ؛ فإن من خرج من السلطان شبرًا مات ميتة جاهلين** » (٧) .

ونلاحظ من تدبر آيات الحق في حق المصطفى ﷺ أن تلك الآيات تعطي أمثلة ونماذج على ما يجب أن تكون عليه سلوكيات التابعين والمرؤوسين ؛ استجابةً لهذا السلوك القيادي

(١) صحيح البخاري ، (٢٧٠/٢) ، كتاب الأنبياء ، باب خاتم النبيين .
(٢) موضع بناحية اليمن ، وقيل : « إنها مدينة الحبشة » .
(٣ ، ٤) السيرة النبوية لابن هشام ، (١٨٨/٢) .
(٥) صحيح مسلم ، كتاب الفضائل .
(٦ ، ٧) رياض الصالحين للإمام النووي ، باب وجوب طاعة ولاة الأمر ، (ص ٢٧٠) .

الكريم ، وأن تلك المهابة السلوكية التي للقائد في نفوس التابعين والمرؤوسين إنما يجب أن تؤتى ثمارها بأن تنعكس في صورة سلوك إيجابي من هؤلاء التابعين والمرؤوسين تجاه القائد ، ومن أبرز الأمثلة والدلائل على الأثر الإيجابي في نفوس المرؤوسين والتابعين ما يلي :

أ - استقامة السلوك اللفظي للتابعين والمرؤوسين تجاه القائد الإداري الرشيد ، وأن يلتزموا في الحديث معه وعنه بحدود الأدب السامي الرفيع ؛ فلا جهر له بالقول ، ولا فحش له أو عنه بحديث .

ب - استقامة السلوك العملي للتابعين والمرؤوسين وذلك بالتزامهم بواجب الطاعة والإخلاص والتفاني في أداء ما يعهد به إليهم القائد من واجبات وأمور ، ووجوب الاستئذان ، وإعلامه بأي أمر من الأمور .

جـ - كما أضاف المنهج الرباني وجوب توقير أهله وإجلالهم ، وعدم النيل منهم أو التطاول عليهم ، وإن كان في المقابل قد ألزم هؤلاء الأهل والعشيرة بوجوب التحلي بما تحلى به القائد الرشيد من : خلق حميد ، وسلوك سوي مستقيم ، ومن استقراء النصوص القرآنية التي وردت في حق يوسف عليه السلام وموقفه ومكانته من إخوته ، وموقف موسى عليه السلام من أخيه الأكبر هارون عليه السلام ، ومن استقراء سيرة المصطفى عليه الصلاة والسلام وموقفه من عمه العباس رضي الله عنه ؛ يتضح لنا ملحظ يجدر بنا أن نشير إليه ، هو أن مكانة ومهابة الرئيس والقائد يجب الحرص عليها وتأكيدها أيضًا في نفوس أقاربه وأهل بيته وعشيرته ، حتى قبل هؤلاء الأقارب الذين هم أسن منه ؛ فالقيادة ومسؤولياتها تَـجُبُّ تلك العلاقات الأُسرية وتسبقها وتعلوها .

وصدق المصطفى ؛ إذ يقول : « **وايم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها** » وكان جُلُّ أمرهم في استجابتهم (الصحابة رضوان الله عليهم) لأوامر المصطفى ﷺ وتوجيهاته تلك العبارة المأثورة : « **بأبي أنت وأمي يا رسول الله** » ، فأيُّ مكانة هذه ؟!

وبعد ، فهذا غاية جهدنا في استخلاص المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام ، وهي تلك المقومات والشروط التي اجتهدنا في الوقوف عليها من خلال التحاكم إلى كتاب الله وسنه رسوله ، وبصفة خاصة الاستضاءة بالقياس على تلك المقومات والشروط القيادية التي توافرت في هؤلاء الرسل الكرام صفوة الصفوة من القادة العظام ، وبصفة أساسية تلك المقومات والشروط القيادية التي اجتمعت وتكاملت في

رسول الله محمد بن عبد الله عليه الصلاة والسلام المبعوث رحمة للعالمين ، وقائدٍ وأسوة يحتذي بها القادة الراشدون عبر الأجيال في كل زمانٍ ومكانٍ .

وإن كنا ندعي أننا قد حالفنا التوفيق في الوقوف على هذه المقومات والشروط القيادية الأساسية التي لا غنى عنها لنجاح أي قائد إداري رشيد ، فالفضل هنا فضل صاحب الفضل ، ورب كل فضل ، الذي هدانا وهدى أولئك القادة العظام لاكتساب تلك المقومات ، وأن يتوافر لهم تلك الشروط فتسّموا بهم القيادة ، ويصيروا منارات يهتدى بها ونماذج يقاس عليها ، فذلك فضله وتوفيقه وهداه ، وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله .

حق لنا وعلينا ، وذلك هُدى الله ، قد استضاء لنا أن نلجأ إليه ونقيس عليه ؛ بغيةً تقويم تلك المقومات والشروط الوضعية التي اختلفت من حولها الآراء ، وتعددت الأبحاث والدراسات .

ختام وتعليق : نظرية القيادة : غاية أم وسيلة ، وواقعية الشريعة الإسلامية :

انتهينا في الفصول الثلاثة السابقة من بيان المقومات والشروط القيادية الإسلامية التي تم الوقوف عليها من خلال التحاكم إلى آيات القرآن الكريم وسنة الرسول ﷺ ، وعلى ضوء هذا النهج وما أسفر عنه من نتائج ، فقد يُطالبنا البعض باستكمال هذا الجهد والمضي نحو استكشاف حقيقة نظرية القيادة في الإسلام ، وفي هذا الصدد ، وبخصوص هذه النظرية المتمناة ، وفي مواجهة هذا الفيض المتلاحق من النظريات القيادية الوضعية المتباينة ، فإننا نود أن نلفت النظر إلى المبررات وراء عدم سعينا للوقوف على مثل هذه النظرية ؛ حيث نعتقد أن أي نظرية لا تُطلب لذاتها ، وأنها ليست غاية ترتجى ، بل إن هي إلا وسيلة لتحقيق غاية من ورائها ، وحيثما تحققت الغاية انتفت الحاجة إلى النظرية . إننا نقول بذلك ونحن نعلم أن هناك اتجاهًا في الفكر الإنساني المعاصر يدعو وينادي بالعلم للعلم ، والمعرفة للمعرفة ، والأدب للأدب .. إلخ ، ونعلم أيضًا أن هناك اتجاهًا آخر يرى في العلم والمعرفة وسيلة لتحقيق المنفعة الذاتية أو لتحقيق منفعة عامة للإنسان في حياته الدنيا ، وفي حق هؤلاء وهؤلاء يقول الحق سبحانه : ﴿ فَمِنَ ٱلنَّاسِ مَن يَقُولُ رَبَّنَآ ءَاتِنَا فِى ٱلدُّنْيَا وَمَا لَهُۥ فِى ٱلْءَاخِرَةِ مِنْ خَلَٰقٍ ﴾ [البقرة : ٢٠٠] ، وفي حق هؤلاء أيضًا يقول عز من قائل : ﴿ يَعْلَمُونَ ظَٰهِرًا مِّنَ ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا وَهُمْ عَنِ ٱلْءَاخِرَةِ هُمْ غَٰفِلُونَ ﴾ [الروم : ٧] .

ويقول سبحانه في حق دنيا هؤلاء وهؤلاء : ﴿ وَمَا هَٰذِهِ ٱلْحَيَوٰةُ ٱلدُّنْيَآ إِلَّا لَهْوٌ وَلَعِبٌ

وَإِنَّ ٱلدَّارَ ٱلْآخِرَةَ لَهِىَ ٱلْحَيَوَانُ لَوْ كَانُوا۟ يَعْلَمُونَ ﴾ [العنكبوت : ٦٤] .

أما الإسلام فقد جعل العلم والمعرفة وسيلة لبلوغ غاية أجل وأعظم ألا وهي بلوغ وتحقيق خيري الدنيا والآخرة معًا [١] ؛ وعلى ذلك فهو لم ينحُ نحو هؤلاء الذين جعلوا العلم والمعرفة غاية في حد ذاتها ، ولم ينحُ نحو هؤلاء الذين جعلوا غاية العلم والمعرفة مقصورة على تحقيق خير الدنيا وتناسوا الآخرة .

وعلى خلاف ما سبق نجد أن الإسلام قد عني بالغايات العملية الموصلة لخير الدنيا والآخرة ، وجعل العلم والمعرفة أداة ووسيلة في خدمة هذه الغايات ، أما العلم للعلم ، والمعرفة للمعرفة ، والتنظير للتنظير ، والجدل للجدل ، فليس من الإسلام ؛ فالإسلام يتميز بواقعية منهجه ؛ فنحن نلاحظ أنه في صدر الإسلام لم يبهر أسلافنا العالم بنظريات أخلاقية مدروسة ، أو بنظريات فلسفية مرتبة ، وإنما انبهر العالم بأخلاق عملية ، تجلت في سلوكهم سلمًا وحربًا ، ودينًا ودنيا ، ومع العدو ومع الصديق [٢] ، ولقد كان وما زال أبرز ما يميز موقف القرآن من المعرفة والعلم هو ذلك المنهج العلمي الواقعي البعيد عن النظريات الجدلية والفروض الظنية التي تختلف فيها العقول ، وتتعارض فيها الأفهام ، وهو بهذا ينشد خير البشرية ، ويجنبها مزالق الأوهام [٣] ، ولعل هذه الحقيقة الناصعة هي التي دعت « أوجست كونت » مؤسس الفلسفة الوضعية لأن يعترف في نهاية حياته ويجهر بالحقيقة ، وهي : [٤] أن الإسلام كدين وجداني يتمشَّى مع الحالة الوضعية ؛ لخلوه من التغميض والعبث ، وتميزه بالعملية وببساطة شعائره .

فإذا صح هذا كله ، وهو صحيح ، فما الذي يدعونا للبحث والتنقيب عن النظرية ، بعد أن تحققت الغاية منها ؟ لقد كان قصارى ما نبتغيه ويبتغيه معنا الفكر الإداري المعاصر من وراء النظرية والتنظير هو أن يعيننا ذلك في النهاية على الوقوف على المقومات

---

(١) علي عبد العظيم (الشيخ) ، فلسفة المعرفة في القرآن الكريم ، القاهرة ، مجمع البحوث الإسلامية ، (١٩٧٣م) ، (ص ٢٦٥ - ٢٧٠) .

(٢) توفيق محمد سبع (الشيخ) ، واقعية المنهج القرآني ، القاهرة ، مجمع البحوث الإسلاميةَ ، (١٩٧٣م) ، (ص ٣٩٦) .

(٣) علي عبد العظيم (الشيخ) ، مرجع سابق ، (٢٢) .

(٤) د. رشدي فكار ، لمحات عن منهجية الحوار والتحدي الإعجازي للإسلام في هذا العصر ، القاهرة ، مكتبة وهبة ، (١٩٨٢م) ، (ص ٦٣) .

والشروط القيادية التي يكفل توافرها تمكين القائد الإداري من تحقيق المهام الملقاة على عاتقه بكفاءة وفاعلية ، ولقد تمكنا من الوقوف على هذا من خلال التحاكم إلى كتاب الله وسنة رسول الله ﷺ ، فما هي دواعي الضرورة الآن لمثل هذا البحث والتنقيب عن مثل هذه النظرية ؟ قد يقول البعض : إن الداعي هو تفهم حقيقة ظاهرة القيادة ، ودرء هذا الخلاف ، ونقول ردًّا على ذلك : أن تفهم حقيقة ظاهرة القيادة ليس غاية في حد ذاته - كما سبق أن أشرنا - وإن هو إلا وسيلة للوقوف على المقومات والشروط القيادية للقائد الإداري الرشيد ، وأن الوقوف على هذه المقومات والشروط والتحاكم إليها والالتزام بها ، والتحقق من نفعها لكفيل بدرء أي خلاف ، فالغاية من العلم هو الانتفاع وتحقيق الخير ، وليس مجرد الفهم للفهم ، وهناك عديد من الظواهر في مجالات العلوم الطبيعية لا نعرف عن كنهها وماهيتها شيئًا ، وبالرغم من هذا ، فلم يقف هذا حائلًا دون الانتفاع منها وتحقيق الخير للإنسانية من ورائها ، فنحن لم نعرف بعد كنه كثير من القوى والطاقات الطبيعية [(١)] ، ولعل أوضح مثال على ذلك نلمسه في ظاهرة الطاقة الكهربائية ؛ فنحن جميعًا بقدر ما نعرف طرقًا شتى لاستخدامها في : التدفئة ، والعلاج ، والإنارة ، وإدارة الآلات ، وتسيير القطارات والسيارات ونحوها ، نكاد لا نعرف تمامًا ما هي الكهرباء ، وقس على ذلك الضوء والحرارة [(٢)] ، وإذا كان ذلك هو الشأن مع هذه الظواهر الطبيعية ، فأي غرابة أن نقيس على ذلك ، ونحذو ذات الحذو بالنسبة لظاهرة من الظواهر الاجتماعية والنفسية ، كظاهرة القيادة الإدارية ، خاصةً وأننا سبق أن أشرنا إلى أن كنه وحقيقة هذه الظواهر ليس في مكنة الإنسان بوسائله وأدواته الحسية المتاحة الوقوف على حقيقتها وسبر أغوارها بطريق مباشر ، بل إن القياس غير المباشر لهذه الظواهر إن هو إلا مجرد احتمالات وافتراضات ظنية ، قد تَصْدُق وقد لا تَصْدُق [(٣)] وعلى ذلك فماذا يجدي الفكر الإنساني في أن يتعرف على حقيقة ظاهرة كظاهرة القيادة الإدارية لا يستطيع أن يتحقق من حقيقة حقيقتها ؟ لا شيء ، فإنها سوف تكون بالنسبة له مجرد

(١) وحيد الدين خان ، الإسلام يتحدى مدخل علمي إلى الإيمان ، ترجمة ظفر الإسلام خان ، مراجعة د .عبد الصبور شاهين ، القاهرة ، المختار الإسلامي ، (١٩٧٧م) ، (ص ٦١) .

(٢) د. محمد جمال الدين الفندي ، من الآيات الكونية في القرآن الكريم ، القاهرة ، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، (١٩٦١م) ، (ص ١٣) .

(٣) kerlinger, f.n., op., pp. 417 - 418.

معرفة ، وسوف يظل متطلعًا إلى برهان أقوى يتحقق به من صدق ما يقال له ؛ فاليقين كما نعلم درجات ، فالإنسان إذا علم علمًا يقينًا ، قاده شغفه وتشوقه للحقيقة لأن يرنو ويتطلع للدرجة الأعلى في اليقين ، وهي : عين اليقين ، فإذا بلغها تطلع لأعلى درجات اليقين ، وهي : حق اليقين ، ونحن نعلم أنه في مجال الوقوف على حقيقة الظواهر المادية يمكن التدرج والوصول لأعلى درجات اليقين وهي : حق اليقين ، أما في مجال العلوم والظواهر الاجتماعية والنفسية - في حدود قدراتنا ووسائلنا المتاحة - فقصاري جهدنا أن نبلغ درجة علم اليقين .

وعلى ذلك فإذا قعدت بنا قدراتنا ووسائلنا المتاحة عن بلوغ هذه الدرجة من اليقين بالنسبة للوقوف على كُنه حقيقة ظاهرة من الظواهر الاجتماعية والنفسية ؛ فلا ينبغي أن يشكل ذلك عائقًا مُثَبطًا لنا ، بل يجب التغاضي عن هذا القصور وتجاوزه ، والانطلاق نحو البحث عن العوامل والمتغيرات التي يمكن عن طريقها توجيه هذه الظاهرة وتسخيرها لما فيه خير الإنسان وتقدمه ، واللجوء في ذلك إلى كتاب اللّه وسنة رسوله ﷺ نستمد منهما العون والهداية على بلوغ تلك الغاية .

وعلى ذلك ، فالأولى بالفكر الإداري المعاصر ألا يجهد نفسه في محاولة التعرف على كُنه حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية ، وأن يكرس طاقاته وقدراته للعمل على حسن تطبيق تلك المقومات والشروط القيادية التي أمكننا استخلاصها عن طريق التحاكم إلى كتاب اللّه وسنة رسول اللّه ﷺ ، أما تكريس الجهود فيما لا طائل من ورائه فليس من الحكمة في شيء ، وليحذو في ذلك حذو علماء العلوم والظواهر الطبيعية الذين لم ينشغلوا بقصورهم عن معرفة كنه بعض الظواهر ، ولم يصرفهم هذا القصور ولم يحل بينهم وبين العمل على الاستفادة من هذه الظواهر ، وقد ضربنا المثل بالطاقة الكهربائية كمثل واضح ملموس لنا جميعًا .

وإن كنا نجد لزامًا علينا أن ننبه ونحذر أنه إذا كانت كثير من الظواهر الاجتماعية والنفسية تقع في نطاق المجالات المسموح فيها للإنسان بإعمال عقله وفكره مع الالتزام والاسترشاد بالقواعد والأصول العامة التي جاءت بها الشريعة الإسلامية - إلا أن هناك محظورًا قد يخشى من وقوع البعض فيه جهلًا أو غرورًا ، وهذا المحظور يتعلق بالبحث عن حقيقة الروح ، فهذه الظاهرة هي من عداد « الدوائر المغلقة » ، وهي الدوائر التي استأثر بها

علم الله ﷻ ، واختص ذاته بها ؛ لأنها أكبر من عقل الإنسان [١] ، فهذه من الأمور المحظور على الإنسان الخوض فيها ، والتي فيها يقول الحق سبحانه لرسوله الكريم : ﴿ وَيَسْـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلرُّوحِۖ قُلِ ٱلرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّى وَمَآ أُوتِيتُم مِّنَ ٱلْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴾ [الإسراء: ٨٥] .

وبعد فلقد كانت هذه الوقفة ، وهذا التحليل ضروريًا من أجل توضيح مكانة النظرية والتنظير في الإسلام ؛ ومن ثم توضيح الأسباب وراء قعودنا عن محاولة استكشاف هذه النظرية الإسلامية المتمناة .

* * *

---

(١) توفيق محمد سبع (الشيخ) ، مرجع سابق ، (ص ٢٧٥) .

الفَصلُ الرَابعُ : تقويم القيادة الإدارية المعاصرة وعناصرها القيادية على ضوء العناصر القيادية الإسلامية

المقدمة :

سبق أن أشرنا خلال الفصل الثاني إلى مواقف الفكر الإداري المعاصر من المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ، وتناولنا في هذا الصدد تلك المقومات والعناصر القيادية التي انتهت إليها الدراسات التي أجريت خلال الفترة الماضية ، والتي استخدمت المنهج العلمي ، والتي قام بحصرها (stogdill) ، والتي سبق أن أشرنا إليها خلال الفصل الثاني ، وقد تبين لنا من تحليل تلك الدراسات مدى الاختلاف والتباين في المواقف تجاه هذه المقومات والعناصر القيادية ؛ وكيف أن هذه الدراسات قد انقسمت على نفسها تجاه عديد من المقومات والعناصر القيادية ، بل وصل هذا الانقسام والاختلاف والتباين إلى حد التناقض في المواقف إزاء عدد من هذه المقومات والعناصر ، وكيف أصبح من الصعب على الإنسان المنصف لنفسه والحقيقة أن يقف على حقيقة المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد من خلال التحاكم إلى الفكر الإداري المعاصر ودراساته ، فكل هذه الدراسات والأبحاث المختلفة والمتباينة تدعي كل منها صواب نتائجها ، وسلامة ودقة مناهجها في البحث والقياس [١] .

وعليه فقد غدت هناك ضرورة للوقوف على جهة موثوق بها ، نستطيع من خلال التحاكم إليها الوقوف على المقومات والشروط القيادية الحقيقية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ؛ ومن ثم التعرف على مدى الخطأ والصواب في تلك النتائج التي أسفرت عنها دراسات الفكر الإداري المعاصر ، وانطلاقًا من هذه الحاجة ، وعلى ضوء

---

(١) انظر : الفصل الثالث والرابع من الرسالة .

ما أسفرت عنه مناقشتنا للشروط العلمية لمناهج البحث والقياس العلمي ، وخاصةً بعد ما تبين لنا أن الضرورات العلمية - فضلًا عن الضرورات الإيمانية توجب علينا ضرورة التحاكم إلى منهج الخالق ﷻ ؛ انطلاقًا مما سبق كان تحاكمنا إلى الشريعة الإسلامية (كتاب اللّٰه وسنة رسوله) ، والآن وبعد أن انتهى بنا هذا التحاكم إلى استخلاص تلك المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، فقد بات في الإمكان الآن تقويم ذلك الاختلاف والتباين في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه المقومات والعناصر القيادية التي أسفرت عنها دراساته ، والتعرف على جوانب الخطأ والصواب في تلك المقومات والعناصر الوضعية ؛ استرشادًا واستضاءة بهذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية - المعيارية - وهذا ما سوف نتناوله خلال هذا الفصل .

وسوف نلتزم في تقويمنا لدراسات الفكر الإداري المعاصر وما أسفرت عنه من نتائج بالإطار التالي :

أ - إذا ما أسفر التحاكم عن وجود تعارض بين العنصر الوضعي [1] وبين أيٍّ من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، فإن هذا يعني :

١ - استبعاد هذا العنصر كمقوم قيادي .

٢ - أن توافر هذا العنصر قد يعوق أهلية الفرد للقيادة [2] .

٣ - عدم صحة نتائج الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

ب - إذا ما أسفر التحاكم عن وجود تطابق بين العنصر الوضعي وبين أي من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، فإن هذا يعني :

١ - التثبت من هذا العنصر كمقوم قيادي .

٢ - صحة نتائج الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

---

(١) العنصر الوضعي : هو تعبير مختصر ، ويعني : أي مقوم أو عنصر من تلك المقومات والعناصر القيادية التي أسفرت عنها دراسات الفكر الإداري المعاصر .

(٢) وذلك طبقًا لمدى حدة التعارض بين هذا العنصر وبين المقومات والاشتراطات القيادية الإسلامية .

جـ - إذا ما أسفر التحاكم عن وجود تكامل أو تداخل بين العنصر الوضعي وبين أيٍّ من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، فإن الأمر هنا يختلف من حالة إلى أخرى طبقًا لما يلي :

الحالة الأولى : إذا ما أسفر التحاكم عن وجود تكامل متبادل بين العنصر الوضعي وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، بمعنى أن هذا العنصر تثريه وتنميه عدد من هذه المقومات والشروط ، وفي ذات الوقت فإن هذا العنصر يثري وينمي عددًا آخر من هذه المقومات والشروط ، فإذا وُجِدَ مثل هذا التكامل ، فإنه يعني :

١ - أن هذا العنصر لا يعد أحد المقومات القيادية الأساسية ، وإنما هو عنصر تابع [1] - غير مستقل - نشأ نتيجة لتوافر عدد من المقومات والاشتراطات القيادية .

٢ - صحة نتائج الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر وبين القيادة ؛ فكما أن توافر هذا العنصر إنما كان نتيجة لتوافر المقومات والشروط القيادية التي أفرزته ، فكذلك ارتباطه بالقيادة إن هو في الحقيقة إلا انعكاس لارتباط تلك المقومات والشروط القيادية بالقيادة .

٣ - أن هذا يشير في الحقيقة إلى وجود تكامل بين الشروط والمقومات القيادية الإسلامية ؛ حيث يثري بعضها البعض الآخر .

الحالة الثانية : إذا ما أسفر التحاكم عن أن العنصر الوضعي يثريه وينميه عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، فإن هذا يعني :

١ - أن هذا العنصر لا يعد أحد المقومات القيادية الأساسية ، وإنما هو عنصر تابع - غير مستقل - يعد بمثابة نتيجة لتوافر تلك المقومات والشروط القيادية الأساسية التي أفرزته .

٢ - صحة نتائج الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

الحالة الثالثة : إذا ما أسفر التحاكم عن أن العنصر الوضعي هو الذي يثري وينمي أي من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، فإن هذا يعني :

---

(١) عنصر متغير طارئ ، ويمكن اعتباره عنصر متداخل - فرعي .

١ - أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية .

٢ - صحة نتائج الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

ولسوف يكون تناولنا وتقويمنا لتلك العناصر الوضعية طبقًا للتقسيم التالي :

أولًا : تقويم العناصر الوضعية المشتركة - التي أجمعت عليها كلٌّ من دراسات الفترة الأولى (١٩٠٤م ، ١٩٤٧م) ، ودراسات الفترة الثانية (١٩٤٨ - ١٩٧٠م) ، والبالغ عددها (٢٦) عنصرًا ، والسابق الإشارة إليها بالفصل الثاني .

ثانيًا : تقويم العناصر الوضعية التي انفردت بها دراسات الفترة الأولى (١٩٠٤م - ١٩٤٧م) ، والبالغ عددها (٦) عناصر ، والسابق الإشارة إليها بالفصل الثاني أيضًا .

ثالثًا : تقويم العناصر الوضعية التي انفردت بها دراسات الفترة الثانية (١٩٤٨م - ١٩٧٠م) ، والبالغ عددها (١١) عنصرًا ، والسابق الإشارة إليها بالفصل الثاني كذلك .

وسوف نتطرق خلال تقويمنا لموقف دراسات الفكر الإداري المعاصر لنتائج بعض الدراسات التي تضمنها تحليل (stogdill) التفصيلي لنتائج دراسات الفترة الأولى [١] ، والتي لم يتضمنها بيانه الإحصائي المقارن عن النتائج الإجمالية لدراسات كلٍّ من الفترتين موضع البحث [٢] ، ويجدر بنا كذلك أن ننبه إلى أن اقتصارنا على بيان اختلافات دراسات الفترة الأولى تجاه هذه العناصر لا يعني أن دراسات الفترة الثانية لم تشهد مثل هذه الاختلافات والتباين في المواقف تجاه العناصر التي تناولتها ، ولكن السبب في هذا راجع إلى أن البيانات المتاحة عن عديد من دراسات هذه الفترة الأخيرة قد اقتصرت على ذكر النتائج الإيجابية وأغفلت ذكر النتائج الأخرى [٣] .

ويجدر بنا الإشارة إلى أن الفصل الثاني من الرسالة سوف يكون هو المصدر الأساسي لأي بيانات واردة هنا عن العناصر الوضعية ، وأن كلًّا من الفصول : الخامس ، والسادس ، والسابع سوف يكون المصدر الأساسي لأي بيانات واردة هنا فيما يتعلق بالمقومات والشروط القيادية الإسلامية .

---

(١) stogdill, R, M., op. cit., pp. 39 - 63.

(٢) Ibid., pp. 74 - 75.

(٣) Ibid., p. 73.

وأخيرًا فسوف نتبع هذا التقويم للعناصر القيادية الوضعية بتقويم نظريات القيادة الوضعية المعاصرة على ضوء ما انتهينا إليه من مقومات وشروط قيادية إسلامية ، وسوف نخصص لذلك الفصل التاسع .

* * *

المَبحَثُ الأوَّلُ

تقويم العناصر القيادية الوضعية المعاصرة على ضوء العناصر القيادية الإسلامية

أولًا : تقويم العناصر القيادية الوضعية التي أشارت إليها دراسات الفكر الإداري المعاصر عبر الفترة الممتدة من (١٩٠٤ - ١٩٧٠م) (١) :

العنصر رقم (١) : القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر تتسم بالوضوح النسبي تجاه هذا العنصر ، كمقوم قيادي ، حيث أسفرت نتائج (٤٩) دراسة عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة ، وذلك من بين إجمالي دراسات الفترتين موضع البحث ، والبالغ عددها (٢٨٧) دراسة ، ولعلنا نلاحظ أن عدد الدراسات التي اجتمعت على هذا العنصر كمقوم قيادي - والبالغ نسبتها (١٧٪) من إجمالي الدراسات - تمثل أعلى نسبة حصل عليها عنصر من العناصر الوضعية .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادي - يتضح لنا أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أي منها ، وإن كان هناك نوع ما من التكامل المتبادل بينه وبين عدد من هذه المقومات والشروط ، ومن ذلك :

أ - أن توافر كلٍّ من : مقوم الانتماء ، والعلم ، والخلق الحسن ، والفصاحة ، والبيان ، والرحمة ، والموضوعية ، وشرط الإعداد ؛ كل منها يسهم في إثراء وتنمية قدرة القائد على تكوين العلاقات الاجتماعية ، والتفاعل الناجح مع أفراد جماعته ، ففيما يتعلق بمقوم الانتماء على سبيل المثال ، يمكن أن نبين أن القائد كلما كان أكثر انتماءً إلى جماعته ، وكان أكثر قدرةً على تفهم طبيعة العلاقات والعادات والتقاليد والقيم الاجتماعية السائدة

---

(١) البيانات الأساسية المتعلقة بدراسات الفكر الإداري المعاصر مصدرها الفصل الثاني ، والبيانات الأساسية المتعلقة بالمقومات والاشتراطات القيادية الإسلامية مصدرها الفصل السابع والثامن .

بينهم كلما كان أكثر قدرةً على بناء وتكوين علاقات اجتماعية طيبة بينه وبينهم ، كما أن إحساس أفراد الجماعة بانتماء القائد إليهم يساعد من ناحية أخرى على نمو وإذكاء العلاقات الاجتماعية بينهم وبين مثل هذا القائد ، كما أن القائد كلما كان أكثر علمًا وخبرة كان أكثر قدرة على تفهم طبيعة وأهمية ومتطلبات تكوين وبناء العلاقات الاجتماعية الطيبة بينه وبين أفراد جماعته ، ومما لا شك فيه أن القائد الذي تعوزه القدرة على التعبير عن أفكاره ومشاعره ، وكذلك القائد الفظ الغليظ الذي يفتقد الرحمة ، وكذلك القائد الذي يعوزه الإعداد والتدريب الجيد على هذا المجال ، وكذلك القائد المنحاز في سلوكه وقراراته الذي تعوزه الموضوعية والحيدة ، لا شك أن مثل هذا القائد بافتقاده هذه المقومات والشروط ؛ سيفتقد إلى حد كبير القدرة على بناء وتكوين علاقات اجتماعية طيبة بينه وبين مرؤوسيه .

ب - كما يمكن أن نلاحظ أن توافر هذا العنصر يسهم من ناحية أخرى في إثراء وتنمية كلٍّ من مقوم التعليم ، والشورى ، والتوكل ؛ فالقائد كلما كان أكثر قدرة على بناء وتكوين علاقات اجتماعية طيبة مع مرؤوسيه كان أكثر قدرة على استشارتهم ، وتعليمهم وتدريبهم ، وتنمية مهاراتهم ، ولا شك أيضًا أن مثل هذا القائد سوف يكون أكثر قدرة على بناء علاقات اجتماعية طيبة مع قائده الأعلى ؛ ولا شك أن ذلك سوف ييسر له الحصول على عون ومساندة قائده الأعلى له عندما يلجأ إليه طالبًا عونه ومؤازرته .

ومن ثم فإنه على ضوء هذا التحاكم ؛ يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض مع أي من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، كما أنه لا يتطابق مع أيٍّ منها ، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط ، وطبقًا للإطار التقويمي السابق التنويه عنه في مستهل هذا الفصل ؛ فإن التكامل المتبادل يعني :

أ - أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية الفرعية النابعة والتابعة لتلك المقومات والشروط القيادية الإسلامية .

ب - صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (٤٩) دراسة .

العنصر رقم (٢) : الثقة في النفس :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر تتسم بالوضوح النسبي تجاه هذا العنصر كمقوم قيادي ؛ حيث أسفرت نتائج ٤٥ دراسة عن وجود ارتباط إيجابي بين القيادة وهذا العنصر ، وتمثل هذه الدراسات (١٥,٧٪) من إجمالي الدراسات موضوع البحث (٢٨٧) دراسة .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادي - يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أي من هذه المقومات والاشتراطات - ولكنه يتبادل التكامل مع عدد منها ، ومن ذلك :

أ - أن توافر كل من مقوم الإيمان والرجولة والعلم والانتماء والفصاحة والبيان وتوافر كلٍّ من : شروط الاصطفاء ، والإعداد ، والمنهجية ، والتأييد يسهم إلى حد كبير في إثراء وتدعيم وتقوية ثقة القائد في نفسه ، وذلك بخلاف القائد الذي يعوزه الإيمان بالرسالة والأهداف المكلف بها ، والذي يعوزه العلم والمعرفة والخبرة الكافية بمجال عمله ، والذي يفتقد الانتماء لأفراد جماعته ، والذي يعوزه القدرة على التعبير عن أفكاره ومشاعره ، وكذلك القائد الذي يفتقد اصطفاء وتزكية وتأييد ومساندة قائده الأعلى له ، والذي يعوزه اكتمال نموه العقلي والبدني ، كل هذه المقومات والشروط إن افتقدها القائد فأنّى له بتلك الثقة ، وكيف يمكن أن تتأتّى له ؟

ب - أن توافر عنصر الثقة في النفس يسهم من ناحية أخرى في إثراء وتنمية كلٍّ من : مقوم الاجتهاد ، والعزيمة ، والتعليم ، فالقائد الواثق من نفسه وقدراته ورسالته وأهدافه ومنهجه الواثق في رؤسائه ، مثل هذه الثقة إذا توافرت تجعل القائد أكثر عزمًا وإصرارًا وتجعله أكثر إقدامًا على الاجتهاد ، وإعمال رأيه وفكره ، كلما توافرت الدواعي لتلك ، كما تجعله أكثر حرصًا وإقدامًا على تعليم وتدريب مرؤوسيه .

وعلى ضوء هذا التحاكم الذي تبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أي من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط ، نستطيع أن نتثبت من الآتي :

أ - أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية الفرعية النابعة والتابعة لتلك المقومات والشروط القيادية الإسلامية .

ب - صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (٤٥) دراسة .

العنصر رقم (٣) : الذكاء :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي يتسم بالتباين إلى حدٍّ ما ؛ حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية :

أ - (٤٨) دراسة (١٦,٧٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين القيادة وبين تميز القائد بالذكاء عن تابعيه .

ب - (٥) دراسات (١,٧٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن هذا العنصر ليس عنصرًا مميزًا للقادة عن التابعين ؛ حيث إنه لا توجد اختلافات مميزة بينهم .

ج - (٥) دراسات (١,٧ ٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي بين القيادة وتميز القادة بالذكاء عن تابعيهم ، وأن المرؤوسين ينفرون من القادة ذي الذكاء الحاد .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادي - يتبين لنا أنه لا يتعارض ولا يتطابق مع أيٍّ من هذه المقومات والشروط ، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد منها ، ومن ذلك :

أ - أن توافر مقوم الرجولة يتكفل بإثراء واكتمال هذا العنصر ؛ وذلك من منطلق فهمنا للرجولة على أن تلك المرحلة التي تبدأ ببلوغ الذكر مرحلة الاحتلام ، وتنتهي مع بدء مرحلة الشيخوخة والكهولة ، وتتميز هذه المرحلة بنماء واكتمال النمو العقلي والبدني ، ويبلغ هذا النمو أوج اكتماله ببلوغ الإنسان سن الأربعين (١) ، ومما لا شك فيه أن الإنسان في كلٍّ من : مرحلة الطفولة ، ومرحلة الكهولة ، والشيخوخة تكون قدراته

---

(١) حيث يرى عديد من الفقهاء أن سن الأربعين هي سن اكتمال النمو العقلي والجسمي ، بل ويضيف البعض اكتمال النمو النفسي أيضًا ، كما يتوافق هذا مع نتائج بعض الدراسات النفسية والتربوية ، انظر :
- تفسير ابن كثير ، مرجع سابق ، (١٥٧/٤) .
- زاد المعاد في هدي خير العباد لابن القيم ، مرجع سابق ، (١٩/١) .
- سبل الهدي والرشاد في سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحي الشامي ، مرجع سابق ، (٣٠٥/٢) .
- د. فؤاد البهي السيد ، الأسس النفسية للنمو ، مرجع سابق ، (ص ٣٨ - ٣٩١) .

الجسمية والعقلية أقل منها إبان مرحلة الرجولة ، وصدق الحق سبحانه خير الحاكمين ؛ إذ يقول في حق خلق الإنسان :

﴿ ٱللَّهُ ٱلَّذِى خَلَقَكُم مِّن ضَعْفٍ ثُمَّ جَعَلَ مِنۢ بَعْدِ ضَعْفٍ قُوَّةً ثُمَّ جَعَلَ مِنۢ بَعْدِ قُوَّةٍ ضَعْفًا وَشَيْبَةً ﴾ [الروم: ٥٤] .

وصدق أصدق القائلين سبحانه ؛ إذ يقول في حق خلق الإنسان أيضًا :

﴿ ثُمَّ نُخْرِجُكُمْ طِفْلًا ثُمَّ لِتَبْلُغُوٓا۟ أَشُدَّكُمْ (١) وَمِنكُم مَّن يُتَوَفَّىٰ وَمِنكُم مَّن يُرَدُّ إِلَىٰٓ أَرْذَلِ ٱلْعُمُرِ لِكَيْلَا يَعْلَمَ مِنۢ بَعْدِ عِلْمٍ شَيْـًٔا ﴾ [الحج: ٥] .

وبالاسترشاد بهذه النصوص يتبين لنا صدق ما سبق أن أشرنا إليه من أن الرجولة وهي : تلك المرحلة الوسط التي تلي الطفولة وتسبق الشيبة والكهولة تتميز بأنها مرحلة اكتمال نمو القوة الجسمانية واكتمال النمو العقلي كذلك ؛ ومن ثَمَّ يتأكد لنا أن الرجولة تثري عنصر الذكاء في الإنسان .

كما أن توافر مقوم الانتماء يمكن أن يسهم في إثراء هذا الوجه من أوجه الذكاء الذي تعارف على تسميته بالذكاء الاجتماعي ، وكذلك توافر شرط الإعداد يمكن أن يسهم في إثراء الشق المكتسب - غير الوراثي - من الذكاء ، ويمنعنا من الإفاضة والإسهاب في هذا الخصوص أن هناك اختلافًا وتباينًا في آراء ومواقف الباحثين والعلماء تجاه طبيعة وحقيقة الذكاء ، وقد أشار إلى هذه المظاهر أحد الباحثين عندما أوضح أن الاتفاق حول مفهوم أو تعريف واضح محدد لطبيعة وماهية الذكاء مازال متعسرًا حتى اليوم (٢) ، وحسبنا في هذا الصدد أن نشير إلى الذكاء باعتباره يشتمل على القدرة على الحكم والربط والتبرير ، والقدرة على فهم وتناول الأفكار والمعاني والمفاهيم ، والقدرة على إدراك المواقف ، والقدرة على التحليل والتركيب (٣) .

---

(١) « لتبلغوا أشدكم » : أي لتبلغوا كامل قوتكم وعقلكم ، انظر :
- حسنين محمد مخلوف (الشيخ) ، مرجع سابق ، (ص ٢٠٤) .
- مصحف الشروق المفسر الميسر (مختصر تفسير الطبري) ، مرجع سابق ، (٣٧٢) .
- تفسير ابن كثير ، مرجع سابق ، (١٥٧/٤) .

(٢) Ghiselle, Edwin, E., Explorations in Managerial Talent, California : Good - year Publishing Company, Unc., 1971, p. 44.

(٣) Ibid., p. 45.

ب - ولا شك أن توافر عنصر الذكاء - في إطار المفهوم العام السابق الإشارة إليه - يسهم بصفة أساسية في إثراء كلٍّ من : مقوم الاجتهاد ، ومقوم العلم .

ويجدر بنا أن نشير إلى أن توافر الذكاء في القائد شيء ، ووجوب تميز القائد بالذكاء عن مرؤوسيه شيء آخر ، فالمطلوب هنا - واسترشادًا بمقوم الانتماء - أن يكون ذكاء القائد عاديًا في مستوى ذكاء مرؤوسيه ؛ فليس من المعقول إذًا أن يكون القائد متخلفًا في ذكائه عن مرؤوسيه ، وليس لزامًا كذلك أن يكون متميزًا عنهم بحدة الذكاء ، بل إن مثل هذا التميز الحاد في الذكاء - دون المرؤوسين - قد يكون غير مستحب خاصةً عندما يسيء مثل هذا القائد توظيف ذكائه فيوجهه لخدمة مآربه وأهدافه الخاصة ، ويزداد الأمر سوءًا عندما يستعلي بذكائه الحاد هذا على مرؤوسيه ، أما إذا تحاشى القائد مثل هذه الأمور وعَمِلَ على تسخير ذكائه وتوجيهه لخدمة الجماعة ، وتوظيفه في تحقيق أهدافه وأهداف مرؤوسيه ، فإن مثل هذا التميز قد يكون أمرًا مستحبًا في هذه الحالة ، ومما يجدر الإشارة إليه في هذا الصدد أن نتائج إحدى دراسات الفكر الإداري المعاصر قد انتهت إلى أن المرؤوسين يفضلون القائد ذا الذكاء العادي ، ونص العبارة هو : (١) .

"The crowd seems to desire to be led by the average person" .

كما انتهت نتائج دراسة أخرى إلى أن هناك اتجاه لاختيار القادة من بين الذين يزيد ذكاؤهم زيادة طفيفة عن المستوى المتوسط لذكاء مرؤوسيهم ، نص العبارة يقول (٢) :

"There is a tendency to select leaders with scares slightly above the average of their respective groups" .

ولا شك أن هذه النتائج تتوافق إلى حدٍّ ما مع ما سبق أن أشرنا إليه في هذا الصدد .

وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، والذي تبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض بصفة أساسية ، ولا يتطابق مع أيٍّ من هذه المقومات والشروط ، وإنما يتبادل التكامل مع عدد منها ، وعلى ضوء هذا التوضيح السابق لمفهوم وحدود هذا التكامل ؛ فإننا نستطيع أن نتثبت من الأمور التالية :

أ - أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية الفرعية النابعة والتابعة لتلك المقومات والشروط القيادية الإسلامية .

---

(١) Stogdill, R. M., op. cit., p. 45.

(٢) op. cit.

ب - صحة نتائج تلك الدراسات الخمس التي أسفرت عن عدم وجود اختلافات بين القادة والتابعين في ما يتعلق بهذا العنصر .

أما بالنسبة لنتائج بقية الدراسات فنستطيع أن نتبين الآتي :

بالنسبة لنتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين التميز بالذكاء - عن التابعين - والقيادة (٤٨) دراسة ، فإنه يمكن اعتبار هذه النتيجة مقبولة إذا افترضنا أن هؤلاء القادة كانوا ممن يحسنون توظيف ذكائهم المتميز لما فيه صالحهم وصالح مرؤوسيهم ، وإنهم كانوا حريصين على أن يجعلوا من ذكائهم الحاد هذا أداة لتعميق انتمائهم لمرؤوسيهم ، لا أداة للاستعلاء عليهم ولتقويض دعائم هذا الانتماء .

بالنسبة لنتائج الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط سلبي بين الذكاء المتميز والقيادة (٥) دراسات ، فإنه يمكن كذلك اعتبار هذه النتيجة مقبولة أيضًا ، إذا ما افترضنا أن هؤلاء القادة كانوا بخلاف القادة السابقين ، أي أنهم كانوا ممن لا يحسنون توظيف ذكائهم المتميز التوظيف الصحيح ، وأنهم اتخذوا منه أداة للاستعلاء على مرؤوسيهم الأقل منهم ذكاء ؛ ومن ثم فقد أسهم هذا التميز في تقويض دعائم انتمائهم لمرؤوسيهم .

ولا شك أن هذا الموقف من نتائج هذه الدراسات المتناقضة السلبية والإيجابية المشار إليها بعاليه ، وعدم تمكننا من الجزم بصحة أو عدم صحة أي منها ، يعود إلى أن تميز القائد بالذكاء الحاد على مرؤوسيه ليس في حد ذاته من الأمور المحمودة له أو من الأمور المذمومة فيه ، ولكن العبرة بحسن توجيهه وتوظيفه لهذا الذكاء ، أو سوء توظيفه وتوجيهه له ، ولعل هذا يتوافق مع قول القائل :

ليس الغَبِي بِسيِّدٍ في قَوْمِهِ ولكنَّ سيِّدَ قَوْمِهِ المتَغَابِي

العنصر رقم (٤) : الرغبة في الاستعلاء والتسيد على الآخرين :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي يتماثل مع موقفها السابق من عنصر الذكاء ؛ حيث يتسم بالتباين حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية :

أ - (٤٢) دراسة (١٤,٦٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

ب - (٤) دراسات (١,٤٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي بين هذا العنصر والقيادة .

ج - دراستان (٠,٧٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن عدم وجود أي ارتباط بين هذا العنصر والقيادة .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادي - يتبين لنا وجود تعارض بينه وبين عدد من هذه المقومات والشروط ، ومن ذلك وجود تعارض بينه وبين كلٍّ من :

- شرط الاصطفاء : فرغبة الفرد في العلو والتسيُّد على الآخرين تدل دلالة قوية على تزكية هذا الفرد لنفسه ، وعلى حرصه الشديد على رئاسة الآخرين ، ولا شك أن هذا يتعارض مع شرط الاصطفاء الذي يجعل من تزكية المرء لنفسه أحد العوامل التي تجعله غير أهل للقيادة ؛ بل إن مثل هذه التزكية من الأمور المنهي عنها في الإسلام سواء بالنسبة للقيادة أو غيرها من الأمور ، وصدق الحق سبحانه ؛ إذ يقول في حق هؤلاء : ﴿ أَلَمْ تَرَ إِلَى ٱلَّذِينَ يُزَكُّونَ أَنفُسَهُمْ ﴾ [النساء: ٤٩] ، ومن هنا فقد نهى الحق سبحانه عباده المؤمنين عن هذا ، فيقول عز من قائل : ﴿ فَلَا تُزَكُّوٓاْ أَنفُسَكُمْ ﴾ [النجم: ٣٢] .

ولعل هذا التعارض هو التعارض الأساسي بين هذا العنصر والمقومات والشروط القيادية الإسلامية .

- مقوم الانتماء : فاستعلاء القائد بنفسه ، وحرصه على تأكيد وإبراز تسيده على الآخرين تضعف بلا شك وتقوض من دعائم انتمائه إلى مرؤوسيه .

هذا فضلًا عن أن مثل هذا العنصر يؤثر تأثيرًا سلبيًا على كل من : مقوم الشورى ، ومقوم التوكل ؛ فالفرد الذي يستهويه التسيد على الآخرين وحُب الاستعلاء عليهم ، لا شك أنه سيأنف من الإقدام على استشارة مرؤوسيه ، وكذلك فإن غروره وتعاليه هذا سيجعله يحجم عن التوكل على قائده الأعلى ويأبى اللجوء إليه وطلب المساندة والعون عند توافر الدواعي والأسباب التي توجب مثل هذا التوكل .

ومن جِمَاع ما سبق ، وعلى ضوء التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ يتبين لنا وجود تعارض بين هذا العنصر وبين عدد من هذه المقومات والشروط ، وخصوصًا شرط الاصطفاء ، ولا شك أن هذا يعني :

أ - استبعاد هذا العنصر من عداد المقومات القيادية .

ب - إن توافر هذا العنصر في أحد الأفراد يعوق أهليته للقيادة .

ج - عدم صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (٤٢) دراسة ، وكذلك عدم صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن عدم وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة (دراستين) .

د - صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط سلبي بين هذا العنصر والقيادة (٤) دراسات .

وقد يكون صحيحًا ما يقوله البعض من أن هناك ميلًا وهوى لدى كثير من الأفراد يدفعهم للحرص على التسيد على الآخرين ، خصوصًا في عصر طغت فيه الأَثَرة والأنانية والمادية والنفعية ، وصارت فيه المناصب القيادية تطلب ؛ بل ويتقاتل عليها لا لشيء إلا للانتفاع من ورائها ، نعم قد يكون هذا صحيحًا ، ولكننا نرى أن هذا لا يقدح ولا ينال من وجوب توافر الاصطفاء كأحد الشروط القيادية الأساسية ، وأن تزكية المرء لنفسه وحرصه الشديد على المنصب القيادي لا يحسب له ، وإنما يحسب عليه ؛ وذلك على ضوء توافر الأسانيد والنصوص القرآنية والأحاديث النبوية ، وما دام قد توافرت فلا يقدح أي واقع بالغًا ما بلغ في وجوب الأخذ بالأحكام والقواعد المستمدة من هذه النصوص ، وعلى ذلك فهذا الحرص على القيادة الذي يرى البعض أنه صار واقعًا - لا يلزمنا هنا ؛ فالشريعة الإسلامية ما أنزلها الحق سبحانه إلا لتقويم المعوج من سلوك الإنسان والتسامي بأهوائه وشهواته ، ومطامعه ورغباته ، والسمو بواقعه مهما كان مُرًّا وأليمًا ، ولننظر كم كان واقع الجزيرة العربية مُرًّا أليمًا وقاتمًا ومظلمًا ، وكيف صيرته الشريعة الغراء ، وكيف علت وسمت به من ذل الشرك والنفاق إلى عز الوحدانية والتوحيد ، ومن دنس البغي والبغاء إلى طهر العدل والعفة والنقاء ؛ فالإسلام وشريعته يأبى تطويع أحكامه للرغبات والأهواء والشهوات ، كما تفعل الشرائع الوضعية التي تجهد نفسها في البحث عن رغبات وأهواء وشهوات الناس ، ثم تعمل على تقنينها استجداءً لرضاء هؤلاء الناس .

كما أنه وإن كان كثيرٌ من الناس يستهويهم حب الرئاسة والرغبة في التسيد ، - كما يدعي البعض [1] - فمن المسلم به أن قليلًا من الناس هم الذين يصلحون لهذا الأمر

(١) James, Muriel, The O.K.Boss, California : Addisen - Wesley, 1975, p. 2.

الخطير الجليل ، وأن من أهم المقومات القيادية المميزة لهؤلاء القلة من القادة الراشدين هو : عدم حرصهم على الرئاسة ، والتسيد على الآخرين ، ويكفينا أن نشير إلى تلك القمة القيادية الشامخة : عمر بن الخطاب ﷺ ، وأولئك النفر من القادة العظام الذين رباهم الإسلام ، وتعلموا من القرآن واسترشدوا بسنة المصطفى عليه الصلاة والسلام (١) .

العنصر رقم (٥) : المركز الاجتماعي والاقتصادي :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي يتسم بوجود اختلاف - وإن كان أقل حِدَّة من العنصرين السابقين - حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية : -

أ - (٣٤) دراسة (١١,٨ ٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

ب - (دراستان) (٠,٧ ٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن عدم وجود اختلاف بين القادة وغير القادة فيما يتعلق بهذا الصدد ؛ حيث تبين منها أن المركز الاقتصادي والاجتماعي ليس عنصرًا مميزًا بين القادة والتابعين .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتطابق ولا يتكامل مع أي من هذه المقومات والشروط ، كما أنه لا يتعارض تعارضًا مباشرًا مع أيٍّ منها كذلك ، وإن كانت هناك احتمالات لوجود درجة ما من التعارض - قد تقل أو تزيد - بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط ، ومن ذلك :

أ - احتمال وجود تعارض بين هذا العنصر ومقوم الانتماء : فمما لا شك فيه أن انتماء القائد إلى ذات المركز الاجتماعي والاقتصادي الذي ينتمي إليه باقي أفراد الجماعة التي يقودها يُقوي ويُعمق من انتمائه إلى جماعته أكثر فأكثر ، كما أنه مما لا شك فيه أنه كلما تباعدت الهوة بين المركز الاجتماعي والاقتصادي لهذا القائد وأفراد جماعته ؛ أدى ذلك لإضعاف قوة الترابط والتلاحم ، وأدى لظهور حواجز وعقبات تضعف من انتماء القائد ، فإن مثل هذا التأثير السلبي يمكن أن يقل - أو يتلاشى - إذا عمل القائد على تجنب هذا التميز - الطبقي - واتجه مخلصًا لتأكيد وتعميق انتمائه لجماعته ، كما أن مثل هذا التأثير السلبي ممكن أن يزيد ويتفاقم ضرره إن حرص هذا القائد على تأكيد

---

(١) للوقوف على النصوص والشواهد ؛ انظر : شرط الاصطفاء بالفصل السابع .

وإبراز تميزه الاجتماعي والاقتصادي ، وراح يستعلي به على باقي أفراد جماعته .

ب - احتمال وجود تعارض بين هذا العنصر ومقوم الواقعية : حيث أن انتماء القائد إلى طبقة أو مستوى أعلى متميز اقتصاديًا واجتماعيًا عن باقي أفراد جماعته ؛ قد لا ييسر للقائد الدراية الكافية والإلمام العميق بتلك الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية التي تحكم وتوجه سلوك أفراد الجماعة المسؤول عن قيادتها ، ومن ثم يضعف ذلك من قدراته على اتخاذ القرار الذي يتوافق مع القيم والعادات والتقاليد ، أو غيرها من العوامل الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بأفراد هذه الجماعة ؛ ومن ثم يضعف ذلك من قدرته على القيادة ، وتجعل قراراته وتصرفاته تجاه هؤلاء الأفراد لا تتسم بالواقعية .

وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، وعلى ضوء احتمالات وجود تعارض بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط ؛ فإننا نستطيع أن نتثبت من الأمور التالية :

أ - استبعاد هذا العنصر من عِدَاد المقومات والشروط القيادية .

ب - إن توافر هذا العنصر قد يعوق فاعلية القائد وقدرته على القيادة .

ج - عدم صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (٣٤) دراسة .

د - صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن أن هذا العنصر ليس أحد العناصر المميزة للقادة عن غير القادة (دراستين) .

وعلى ضوء هذا التحاكم ؛ فإن هذا التميز في حد ذاته لا يحد من صلاحية صاحبه للقيادة بشرط أن ينتبه لمثالب مثل هذا التميز الذي قد يفصل بينه وبين باقي أفراد جماعته ويباعد فيما بينه وبينهم ؛ وذلك بأن يعمل مثل هذا القائد على زيادة وتوثيق علاقاته بهولاء الأفراد والتعايش معهم ، وتفهم كافة الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بهم ، وأن يحسن التعامل مع هذه الاعتبارات والتكيف معها .

كما يجدر بنا أن نشير إلى ذلك الزعم الذي يظنه البعض من أن وجود مثل هذا التميز الاجتماعي والاقتصادي ، والعمل على إبرازه وتأكيده يكسب القائد الهيبة في نفوس باقي أفراد الجماعة ، ومما لا شك فيه أن هذا زعم خاطيء ، ولقد سبق أن بينا عند مناقشتنا للهيبة كمقوم إسلامي كيف تكتسب الهيبة الحقيقية ، وإنها نتاج سلوك إيجابي

رشيد متزن من قبل القائد ، وإن ذلك التميز الاجتماعي والاقتصادي - موروثًا كان أم مكتسبًا - لا يعد في حقيقة الأمر من العوامل التي تجعل للقائد هيبة حقيقية في نفوس المرؤوسين .

العنصر رقم (٦) : التعليم - الدراسة :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي يتسم أيضًا بوجود تباين ؛ حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية :

أ - (٣٦) دراسة (١٢,٥ ٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين التفوق الدراسي خلال مراحل التعليم المختلفة والقيادة .

ب - (٤) دراسات (١,٤ ٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن عدم وجود اختلافات بين القادة والتابعين في هذا الصدد .

ج - (١) دراسة واحدة (٠,٣٥ ٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي بين التفوق الدراسي وبين القادة .

أما بقية الدراسات (٢٤٦) دراسة والتي تبلغ (٨٥,٧٪) من إجمالي الدراسات ، فقد جاءت نتائجها خلوًا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي ، وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر - يتبين لنا أنه لا يتعارض ولا يتطابق مع أي منها .

ويجدر بنا في هذا الصدد أن نشير إلى أن الإسلام قد عني بالعلم وحث عليه ، بل إن طلب العلم يكاد يكون فريضة على كل مسلم ومسلمة ، وقد سبق أن بينا أن العلم يعد أحد المقومات القيادية الإسلامية ، ولا شك أن اكتساب العلم له مصادر وأساليب كثيرة ، وقد يكون التعليم الدراسي من أهم وسائل وأساليب العلم في العصر الحديث ؛ وعلى ذلك فقد يكون التفوق الدراسي قرينة على ثراء علم ومعرفة الإنسان ، وبالرغم من ذلك فإننا نرى أن العبرة باكتساب العلم والمعرفة ، وليس بالتفوق الدراسي في حد ذاته ، كما أن هناك وسائل أخرى لاكتساب العلم واستمرارية التعلم قد تكون أجدى وأنفع من العملية التعليمية - المدرسية - وخصوصًا فيما يتعلق باكتساب المعارف والمعلومات التطبيقية والخبرات التخصصية .

وبناءً على هذا التحاكم وهذا الإيضاح ؛ فإننا نستطيع أن نتبين الآتي :

أ - أن هذا العنصر لا يعد أحد المقومات أو الشروط القيادية .

ب - صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت نتائجها عن أن هذا العنصر لا يعد عنصرًا مميزًا للقادة من غير القادة (٤) دراسات .

ج - التحفظ إزاء نتائج بقية الدراسات ؛ فليس كل تفوق دراسي مؤديًا حتمًا إلى نجاح صاحبه في القيادة ، فهو في حد ذاته ليس عاملًا مميزًا بين القادة وغير القادة ، ولا يعد قرينة على مدى علم الإنسان ، ووفرة معارفه وعمق وثراء معلوماته وخبراته ، وقصارى ما يدل عليه هذا العنصر هو تميز هذا الشخص المتفوق دراسيًّا ببعض جوانب الذكاء والقدرات العقلية ، ووفرة بعض المعارف والعلوم إبان فترة معينة - هي فترة المرحلة الدراسية - ولا شك أننا ندرك جميعًا أن التعلم عملية مستمرة ومتصلة ، وأنها ليست رهنًا بمرحلة سنية أو دراسية معينة ؛ فقد يتسنى لإنسان لم يكن متفوقًا إبان مرحلة الدراسة أن ينمِّي معلوماته ومعارفه وخبراته بعد انتهاء المرحلة الدراسية ، في ذات الوقت الذي لا يتسنى ذلك لإنسان آخر كان من طليعة المتفوقين خلال مرحلة الدراسة الذين غالبًا ما يقصر بهم جهدهم وطاقاتهم ويقعد بهم عن مواصلة مشوار التفوق خلال مرحلة ما بعد التخرج ، ولعل هذا يوضح ما سبق أن أشرنا إليه من أن العبرة بمدى ثراء وعمق علم ومعرفة الإنسان الآن ، وليست العبرة بمدى التفوق الدراسي لهذا الإنسان إبان فترة من فترات حياته ، فترة الدراسة .

العنصر رقم (٧) : الدافع على تحمل المسؤولية :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من ذلك العنصر كمقوم قيادي يتسم بالوضوح النسبي ؛ حيث أسفرت نتائج (٢٩) دراسة (١٠,١٪ من إجمالي الدراسات) عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر وبين القيادة ، أما بقية الدراسات (٢٥٨) دراسة والتي تبلغ نسبتها (٨٩,٩٪) من إجمالي الدراسات ؛ فقد جاءت نتائجها خلوًّا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادي - يتبين لنا عدم تعارض أو تطابق كامل بين هذا العنصر وأي من هذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، ولكن يوجد تكامل متبادل بينهما ؛ ومن ذلك :

أ - أن اكتمال كلٍّ من : مقوم الإيمان ، والعلم ، والرجولة ، والانتماء ، وتوافر كلٍّ من :

اشتراط الاصطفاء والتأييد يثري وينمي الدافع على تحمل المسؤولية لدى القائد ؛ فالقائد القوي الإيمان برسالة من الرسالات أو بهدف من الأهداف يتوافر لديه دافع أقوى من غيره على الإقدام على تحمل مسؤولية تلك الرسالة أو ذاك الهدف الذي يؤمن به ، وكذلك الإنسان البالغ الذي اكتمل له نموه العقلي والبدني والنفسي يكون أكثر حرصًا - من غيره - على الاعتماد على تحمل مسؤولياته ، وعدم النكوص عنها [1] ، وكذلك القائد الذي تزود بالعلم والمعرفة والخبرة الوافية في مجال عمله ؛ فإن توافر مثل هذا العلم والخبرة يجعله أكثر ثقة في نفسه ، ويدفعه على الإقدام على تحمل مسؤولية هذا العمل ، كما أن انتماء الفرد إلى جماعة من الجماعات يجعله يستشعر المسؤولية تجاه هذه الجماعة ؛ ومن ثم فإن ذلك يشكل أحد العوامل التي تدفعه للإقدام على تحمل المسؤولية ، وكذلك القائد كلما استشعر أن قائده الأعلى قد اصطفاه وزكاه لهذا المنصب دون بقية أقرانه ، وكذلك كلما توافر له التأييد والمساندة من قبل قائده الأعلى ، لا شك أن توافر مثل هذا الاصطفاء والتأييد سوف يشكل كذلك دافعًا قويًا يجعل هذا القائد أكثر حرصًا وإقدامًا على تحمل مسؤولياته .

ب - كما أن توافر هذا العنصر يسهم إلى حدٍّ كبير في إثراء كلٍّ من : مقوم العزيمة ، ومقوم الاجتهاد ، ومقوم التعليم ؛ فإن توافر الدافع القوي إلى تحمل المسؤولية لدى القائد يجعله أكثر عزمًا وحرصًا وإصرارًا على تحقيق أهدافه ورسالته ، كما أن توافر مثل هذا العنصر يجعل القائد لا يحجم ولا يتردد في إعمال رأيه ، والاجتهاد في الأمر بفكره كلما توافرت الدواعي لذلك ، كما أن توافر مثل هذا الدافع يجعل القائد أكثر حرصًا على تحمل مسؤولياته قبل مرؤوسيه فيقدم على تعليمهم وتدريبهم ، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم .

ومما سبق يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أيٍّ من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، وإنما يتبادل التكامل مع عددٍ من هذه المقومات والشروط ؛ ومن ذلك ؛ فإننا نستطيع أن نتبين :

أ - أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية الفرعية التابعة والنابعة من توافر تلك المقومات والشروط القيادية الإسلامية .

---

(١) وذلك على النقيض من سلوك الطفل الذي يتميز سلوكه بقدر كبير من الاعتمادية ، والإحجام عن تحمل المسؤولية ، وكذلك سلوك الإنسان في مرحلة الشيخوخة ، سبق أن تعرضنا لهذا الموضوع في الفصل السابع : مقوم الرجولة .

ب – صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (٢٩) دراسة .

العنصر رقم (٨) : المشاركة الاجتماعية :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي يتسم كذلك بالوضوح النسبي ؛ حيث أسفرت نتائج (٢٩) دراسة (١٠,١٪ من إجمالي الدراسات) عن وجود ارتباط إيجابي بين عنصر المشاركة الاجتماعية والقيادة ، أما بقية الدراسات (٢٥٨) دراسة ، والتي تبلغ نسبتها (٨٩,٩٪) من إجمالي الدراسات ، فقد جاءت نتائجها خلوًا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم من المقومات القيادية .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أيٍّ من هذه المقومات والشروط ، وإن كنا نستطيع تبين وجود نوعٍ ما من التكامل المتبادل بينه وبين عدد من هذه المقومات والشروط ؛ ومن ذلك :

أ – أن توافر كلٍّ من : مقوم الانتماء ، والإيمان ، والرحمة ، والشورى يثري وينمي من قدرة القائد وحرصه على المشاركة الاجتماعية ؛ فكلما كان القائد أكثر انتماءً لمرؤوسيه ، وكلما كان أكثر إيمانًا وحرصًا على رسالته ، وكلما تميز سلوكه بالرحمة ، وكلما كان أكثر حرصًا على اتباع مبدأ الشورى في قيادته وتوجيهه لمرؤوسيه ؛ فإن توافر هذه المقومات سوف يجعل القائد أكثر قدرة وحرصًا على المشاركة الاجتماعية لمرؤوسيه .

ب – كما أن توافر عنصر المشاركة الاجتماعية يثري ويعمِّق من ناحية أخرى من انتماء القائد لأفراد جماعته ، ويثري كذلك مقوم الشورى .

وعلى ضوء ما أسفر عنه هذا التحاكم من أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أيٍّ من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، وإن كنا نستطيع تبين وجود نوعًا ما من التكامل المتبادل بينه وبين عدد من هذه المقومات والشروط ؛ ومن ثم فإنه يمكن التثبت من الأمور التالية :

أ – أن هذا العنصر لا يعد أحد المقومات القيادية الأساسية ، وإنما هو بمثابة عنصر تابع غير مستقل يستمد نماءه وثراءه من عدد من المقومات القيادية الإسلامية .

ب – صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (٢٩) دراسة .

العنصر رقم (٩) : النشاط والطاقة :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي يتسم بالتباين النسبي ؛ حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية :

أ - (٢٩) دراسة (١٠,١٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

ب - (٤) دراسات (١,٤٪ من إجمالي الدراسات) قد أسفرت نتائجها عن أن هذا العنصر ليس عاملًا مميزًا للقادة من غير القادة .

أما بقية الدراسات (٢٥٤) دراسة ، والتي تبلغ نسبتها (٨٨,٥ ٪) من إجمالي الدراسات فقد جاءت نتائجها خلوًا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم من المقومات القيادية .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية تبين حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادي - يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتطابق ولا يتعارض مع أيٍّ من هذه المقومات والشروط ، ولكنه يتبادل التكامل مع عددٍ منها ؛ ومن ذلك :

أ - أن توافر كلٍّ من : مقوم الرجولة ، والإيمان يثري هذا العنصر ؛ فاكتمال وتوافر مقوم الرجولة يدل على توافر القدرة واكتمالها ، وتوافر مقوم الإيمان يدل على توافر الدافع على بذل قصارى الجهد والطاقة في سبيل الغاية أو الرسالة التي يؤمن بها القائد ، ولقد سبق أن أشرنا إلى أن مفهوم مقوم الرجولة يعني اكتمال نمو القوة الجسمانية والعقلية [١] .

ب - أن توافر هذا العنصر يسهم من ناحية أخرى في إثراء وإنماء كلٍّ من : مقوم العلم ، ومقوم التعليم ، ومقوم الصبر ، ومقوم العزيمة ؛ فاكتساب العلم وتحصيله يحتاج لتوافر قدرٍ من الطاقة والقدرة الجسمانية والعقلية ، وكذلك بذل هذا العلم وتوجيهه لتعليم وتدريب وتنمية كفاءة المرؤوسين ، وأيضًا فإن الثبات والصبر في مواجهة العقبات والتحديات يحتاج لتوافر قدرٍ من الطاقة والحيوية ، وكذلك فإن افتقاد القائد للطاقة والنشاط ، ومعاناته من المتاعب الصحية يجعله أقل عزمًا وإصرارًا ، وأقل قدرة على المثابرة والثبات في مواجهة العقبات .

وفى هذا الصدد فإننا نود أن نشير إلى أن المقصود بهذا العنصر في إطار هذا التكامل

---

(١) انظر في هذا الصدد إلى كل من : الفصل السابع : مقوم الرجولة ، الفصل الحالي (التاسع) : عنصر الذكاء .

بينه وبين هذه المقومات الإسلامية ليس هو : توافر القوة الجسمانية الفائقة والقدرة على بذل الجهود الخارقة للعادة ، ولكن المطلوب هو : توافر سلامة الجسد واكتمال نموه ، والقوى الجسمانية للقائد بحيث يتمكن من القيام بأعبائه ومهامه القيادية بكفاءة وفعالية ، ويجدر بنا أن نشير في هذا الصدد أيضًا إلى (قصة طالوت عليه السلام) [1] ، وكيف أن الله زاده بسطةً في العلم والجسم ، وقد يفهم من هذا أن هذا التفوق الجسمي الخارق كان مطلبًا قياديًا ، ولكننا نرى أن تلك البسطة في الجسم ، ومثل هذا التميز الفائق لا يعد ضرورة قيادية بصفة أساسية ، وأنه يرتبط في المقام الأول بطبيعة المهام الأخرى - غير القيادية - المسندة إلى القائد ، والتي قد تستوجب أو لا تستوجب مثل هذا التميز الجسمي للقائد ، ومن قبيل تلك المهام القتالية التي كُلفٌ بها « طالوت » عليه السلام والتي كانت تستوجب مثل هذا التميز والبسطة في الجسم ؛ فقد كان عليه السلام مقاتلًا مكلفًا بقتال قوم أشداء ذوي بأس ؛ ومن ثَمَّ كان هذا التميز الجسمي يعد ضرورة قتالية في المقام الأول ، ولا يعد ضرورة قيادية بصفة أساسية ، وقد يحدث أن تكون المهام المكلف بها المرؤوسون هي التي تستوجب مثل هذا التميز الجسمي ، في حين لا يكلف القائد بمثل هذه المهام ، وتقتصر مهامه على القيام بواجب الإشراف والتوجيه والقيادة ؛ ومن ذلك يتضح أن العبرة هنا هو بتوافر القدر المناسب من النشاط والطاقة الذي يتيح للقائد القيام بمهامه القيادية بكفاءة وفاعلية ، وليس العبرة بتميز أو عدم تميز القائد عن المرؤوسين في هذا الصدد .

وبناءً على ذلك ، وفي ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية التي تبين أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أي من هذه المقومات والشروط ، ولكنه يتكامل مع عددٍ منها ، ولكن هذا التكامل يتم في إطار فهمنا لحدود وطبيعة هذا العنصر كأحد العناصر القيادية التابعة والنابعة من توافر عددٍ من المقومات القيادية الإسلامية ؛ ومن ثم فإن ذلك التحاكم وهذا الإيضاح يقودنا في النهاية إلى التحقق من الأمور التالية :

أ - أن هذا العنصر - في إطار فهمنا له على أنه توافر القدر الكافي من النشاط والطاقة الذي يكفل للقائد القيام بمهامه القيادية بكفاءة وفاعلية - يعد أحد العناصر القيادية التابعة والنابعة من توافر عددٍ من المقومات القيادية الإسلامية ، وأن مجرد تميز القائد بالقوة الجسمانية عن مرؤوسيه لا يعد عاملًا مميزًا للقادة ؛ ومن ثم لا يعد عنصرًا قياديًا .

---

(١) سورة البقرة : الآيات (٢٤٧ - ٢٥١) .

ب – صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن أن هذا العنصر لا يعد عاملًا مميزًا بين القادة وغير القادة (٤) دراسات .

ج – التحفظ إزاء نتائج بقية الدراسات من منطلق أن العبرة ليست في تفوق القائد على مرؤوسيه في القوة الجسمانية أو في تفوقهم عليه ، وإنما العبرة – كما سبق أن أشرنا – هي في توافر القدر الكافي من الطاقة والنشاط الجسماني لدى القائد الذي يكفل له القيام بمهامه القيادية بكفاءة وفاعلية .

العنصر رقم (١٠) : طلاقة الحديث :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر يتسم بالوضوح النسبي ؛ حيث أسفرت نتائج (٢٨) دراسة أي (٩,٨٪ من إجمالي الدراسات) عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية – بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادي ، وحقيقة هذا الارتباط الذي أشارت إليه نتائج هذه الدراسات – يتبين لنا أن هذا العنصر يتشابه إلى حد كبير – إن لم يكن يتطابق – مع مقوم الفصاحة والبيان ، هذا فضلًا عن أنه يتبادل التكامل مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ ومن ذلك :

أ – أن توافر كلٍّ من : مقوم الرجولة ، ومقوم العلم ، ومقوم الانتماء ، وشرط الإعداد يثري إلى حد كبير هذا العنصر ؛ حيث تتميز مرحلة الرجولة في حياة الإنسان باكتمال قدرته على حسن النطق والبيان والتعبير ، كما أن ثراء علم ومعارف وخبرة الإنسان ، وكذلك عمق انتمائه لأفراد جماعته بما يتيحه له من إلمام ودراية بمصطلحاتهم اللغوية والاجتماعية والمهنية ، وكذلك توافر الإعداد والتدريب الجيد المتخصص في هذا المجال ، لا شك أن توافر كل هذا يثري إلى حد كبير هذا العنصر .

ب – أن توافر هذا العنصر يسهم من ناحية أخرى في إثراء مقوم التعليم بصفة أساسية ؛ فنجاح وفاعلية القائد في قيامه بتعليم وتدريب وتنمية خبرات ومعارف ومهارات مرؤوسيه يتوقف إلى حدٍّ كبير على مدى توافر هذا العنصر .

ومن ثم فإن هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، وما أسفر عنه من وجود تشابه إلى حدٍّ كبير بين هذا العنصر ومقوم الفصاحة والبيان ، هذا فضلًا عن وجود تبادل متكامل بين هذا العنصر وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛

فإن هذا يجعلنا في النهاية نتثبت من :

أ – أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية الأساسية .

ب – صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر وبين القيادة (٢٨) دراسة .

العنصر رقم (١١) : الرغبة في التفوق والطموح :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر تجاه هذا العنصر يتسم بالوضوح النسبي ، كذلك ؛ حيث أسفرت نتائج (٢٨) دراسة (أي ٩,٨٪ من إجمالي الدراسات) عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية – بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر وحقيقة نتائج هذه الدراسات – يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أيٍّ من هذه المقومات والشروط ، وقد يظن البعض أن هذا يتشابه مع عنصر الرغبة في الاستعلاء والتسيد على الآخرين الذي يتعارض مع شرط الاصطفاء ، ولكننا نرى أن الأمر ليس كذلك ؛ فالطموح والرغبة في التفوق أمر طبيعي ، بل إننا نعتبرها حقًّا مشروعًا للفرد مادام يملك أسبابه ، كما أن هذا العنصر يدفع الفرد الطموح إلى البحث عن الأسباب والوسائل التي تتيح له تحقيق طموحاته ، والعمل على الحصول على هذه الأسباب والوسائل ، كما أنه يدفع الفرد إلى العطاء المتميز ويستحثه على التنافس الإيجابي مما يعود في النهاية بالخير على هذا الفرد الحريص على التفوق عن جدارة واستحقاق ، وكما يعود بالخير كذلك على الجماعة التي ينتمي إليها هذا الفرد وعلى المجتمع ، وذلك على العكس من الرغبة في الاستعلاء والتسيد على الآخرين ، فإنها إذا ما تملكت الفرد وسيطرت عليه ؛ فإنها تعتبر ظاهرة غير صحية تؤدي إلى كثير من المثالب والتجاوزات التي تنعكس على الفرد المستعلي بنفسه الحريص على التسيد على غيره ، كما تنعكس أيضًا على الجماعة التي يعمل بها وعلى المجتمع ، وتؤدي إلى نفور الأفراد العاملين معه منه ، ومن استعلائه بنفسه عليهم ، هذا الاستعلاء الذي يتعارض مع شرط الاصطفاء ، ومع مبدأ عدم تزكية الفرد لنفسه .

وعلى ذلك فعنصر الطموح والرغبة في التفوق يعتبر ظاهرة صحية تدفع الفرد لأن يكون أكثر إيجابية في محيط عمله ومجتمعه ، ويعتبر مثل هذا الطموح حقًّا مشروعًا ،

وأمرًا مقبولًا من الفرد مادام يملك أسبابه ومقوماته ، ولا نرى فيه تعارضًا مع شرط الاصطفاء ، بل إننا نرى أن هذا العنصر يتبادل التكامل مع عددٍ من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ ومن ذلك :

أ – أن توافر كلٍّ من : مقوم الإيمان ، ومقوم العلم ، وشرط الإعداد ، وشرط التأييد يسهم كلٌّ منها إلى حد كبير في إثراءه الرغبة في التفوق لدى القائد الذي تتوافر لديه ؛ فالقائد قوي الإيمان يكون أكثر حرصًا على التفوق في مجال العمل ، وعلى تحقيق الغايات والأهداف التي يؤمن بها ، كما أن ثراء ونمو معلومات وخبرات القائد في مجال معين ، وكذلك فإن توافر الإعداد الجيد للقائد على هذا المجال ، وكذلك توافر المساندة والتأييد والمؤزارة من قِبَل قائده الأعلى ، لا شك أن توافر هذه العوامل يسهم إلى حدٍّ كبير في إثراء طموح هذا القائد ورغبته في التقوي ؛ نظرًا لأنه يرى نفسه قد امتلك عديدًا من الأسباب التي تعينه على تحقيق مثل هذا الطموح الإيجابي المشروع .

ب – إن توافر هذا العنصر يسهم من ناحية أخرى في إثراء كلٍّ من : مقوم الاجتهاد ، ومقوم العزيمة ، ومقوم الصبر ، ومقوم العلم بصفة أساسية ؛ فالقائد الطموح يكون أكثر حرصًا على التعلم وتنمية معلوماته وخبراته ؛ حتى يتاح له عامل هام من الأسباب المعينة على تحقيق الطموح ، كما أن مثل هذا القائد الراغب في التفوق سوف يكون أكثر عزمًا وإصرارًا وأقوى إرادةً على تحقيق الأهداف الموكولة إليه ، كما أن هذا القائد سوف يكون أكثر إقدامًا على الاجتهاد برأيه وفكره ، ولن يحجم عن اتخاذ المبادرة من جانبه – كلما تطلب الأمر ذلك – ولن يقف موقف البيروقراطي السلبي الذي يتجمد إزاء التغيرات في المواقف والأحداث في انتظار وصول الإيضاحات أو التعليمات أو الأوامر ، كما أن مثل هذا القائد الطموح سوف يكون أكثر صبرًا وثباتًا ومثابرةً في مواجهة التحديات والعقبات .

وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، والذي تبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أيٍّ من هذه المقومات والشروط ، ولكنه يتكامل مع عددٍ منها ؛ فإن هذا يجعلنا نتثبت من الآتي :

أ – أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والنابعة من توافر عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية بصفة أساسية .

ب – صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا

العنصر والقيادة (٢٨) دراسة .

وفي ختام هذا التقويم لهذا العنصر فإننا نود الإشارة إلى أمرين :

الأمر الأول : أنه مهما بلغت قوة طموح الإنسان ، وشدة رغبته في تحقيق التقدم ، فيجب ألا يكون هذا عاملًا يدفعه إلى تعجل الرقي إلى ما هو فوق مستوى قدراته وطاقاته ، ويجب عليه ألا يترك العنان لطموحاته فتدفعه لأن يسلك مسالك ملتوية أو معوجة ؛ بل يجب عليه توظيف مثل هذا الطموح التوظيف الصحيح ؛ فيجعله دافعًا له على الارتقاء بمستوى خبراته ومعلوماته ومعارفه ، والارتفاع بمستوى مهاراته وقدراته إلى الحد الذي يمكنه من تحقيق طموحاته ، ويؤهله لبلوغ أهدافه وغاياته .

الأمر الثاني : أنه كلما استحوذت الرغبة في التفوق على الإنسان كان هذا الإنسان من أشد الناس احتياجًا لأن يحسن اختيار مجال العمل الذي يتلاءم مع طبيعة استعداداته ، ويتوافق مع قدراته وطاقاته ، فإذا وفق في هذا فإنه سوف ييسر له السبيل للتفوق وتحقيق طموحاته ، أما إذا أخفق وتطلع إلى التفوق في مجال لا يتواءم مع قدراته وطاقاته فسوف يؤدي به هذا إلى التعسر في تحقيق نجاحات مرضية في هذا المجال ولسوف يظل إخفاقه في اختيار مجال العمل الملائم المناسب يقف حجر عثرة في طريقه ويحول بينه وبين تحقيق طموحاته ورغبته في التقدم ، وسوف يؤدي به آجلًا أو عاجلًا إلى الفشل والشعور بالإحباط .

العنصر رقم (١٢) : المعرفة والخبرة :

إن موقف دراسات الفكر الإداري تجاه هذا العنصر يتسم بالوضوح النسبى ؛ حيث أسفرت نتائج (٢٣) دراسة (٨٪ من إجمالي الدراسات) عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادي ، وحقيقة هذا الارتباط الذي أشارت إليه نتائج هذه الدراسات - يتبين لنا أن هذا العنصر يتشابه إلى حد كبير جدًّا - إن لم يكن يتطابق - مع مقوم العلم أحد المقومات القيادية الإسلامية ، هذا فضلًا عن أنه يتبادل التكامل مع عددٍ من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، ومن ذلك :

أ - أن توافر كلٍّ من : مقوم الانتماء ، وشرط الإعداد يسهم إلى حد كبير في إثراء

وتدعيم هذا العنصر - أو المقوم - فانتماء القائد لمرؤوسيه يجعله أكثر خبرة ودراية ومعرفة بظروفهم وأوضاعهم البيئية ، وأكثر إلمامًا بعاداتهم وقيمهم والعرف السائد بينهم ؛ ومن ثَمَّ فإن هذا يكسبه الخبرة على التعامل الفعال مع مرؤوسيه ، كما أن توافر الإعداد الجيد من شأنه أن يصقل من خبرة القائد ويدعمها .

ب - كما أن توافر هذا العنصر - من ناحية أخرى - من شأنه أن يثري كلًّا من : مقوم التعليم ، ومقوم الاجتهاد ، ومقوم العزيمة ؛ فالارتباط واضح بين العلم والتعليم ، فالقائد لكي يعلم مرؤوسيه وينمي خبراتهم ومهاراتهم يلزمه أن يتزود هو أولًا بالعلم والخبرة والمهارة ، كما أن ثرائه العلمي وعمق واتساع خبراته سوف يجعله أكثر قدرة وإقدامًا على الاجتهاد ، واتخاذ القرار الصحيح عن ثقة واقتدار ؛ ومن ثَمَّ فسوف يجعله ذلك أكثر عزمًا وإصرارًا على تحقيق أهدافه وغاياته ، كما يمكن أن نلحظ أن القائد كلما ازداد علمه كان أكثر قدرة على تبين حقائق الأمور فيثري هذا من مقوم الموضوعية ، كما أنه كلما ازداد خبرة بالمجالات والنواحي العملية كان أكثر واقعية في أحكامه وتصرفاته وقراراته .

ومن ثم فإن هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية وما أسفر عنه من وجود تشابه - إن لم يكن تطابق - بين هذا العنصر ومقوم العلم - أحد المقومات القيادية الإسلامية ، هذا فضلًا عن وجود تبادل متكامل بينه وبين عدد آخر من المقومات القيادية الإسلامية ؛ ولا شك في أن هذا يجعلنا نتثبت من الآتي :

أ - أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية الأساسية .

ب - صحة نتائج دراسات الفكر الإداري المعاصر في هذا الصدد ، وهي تلك الدراسات التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (٢٣) دراسة .

العنصر رقم (١٣) : استشعار المسؤولية عن تحقيق الأهداف :

بالرجوع إلى دراسات الفكر الإداري المعاصر فيما يتعلق بهذا العنصر كمقوم قيادي نجد أن هناك (٢٣) دراسة (٨٪ من إجمالي الدراسات) قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط قيادي بين هذا العنصر والقيادة .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من صحة هذه

النتائج وهذا الارتباط - نجد أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أي من هذه المقومات والشروط ، ولكنه يتبادل التكامل مع عددٍ منها ؛ ومن ذلك :

أ - أن توافر كلٍّ من : مقوم الإيمان ، والانتماء ، وكلٍّ من : شرط الإصطفاء ، والإعداد ، والتأييد ، فإن توافر كلٍّ من هذه المقومات ، والشروط يثري هذا العنصر إلى حد كبير ؛ فالقائد كلما كان أكثر وثوقًا وإيمانًا بأهدافه كان أكثر استشعارًا بمسؤوليته عن تحقيق هذه الأهداف ، وكذلك كلما كان انتمائه لمرؤوسيه ولجماعته ولمجتمعه عميقًا استشعر المسؤولية تجاه تحقيق أهداف مرؤوسيه وجماعته ومجتمعه ، وأيضًا كلما استشعر القائد أن قائده الأعلى قد اصطفاه من بين أقرانه ، وزكّاه لهذا المنصب القيادي ، ولتحقيق هذه الأهداف جعله ذلك يستشعر المسؤولية عن تحقيق هذه الأهداف ، وكذلك فإن الإعداد الجيد الذي يلقاه والمساندة والتأييد التي يلقاها من قِبَل قائده الأعلى ؛ كل هذا يسهم بلا شك في إثراء وتعميق هذا الشعور لديه ، ويجعله أكثر استشعارًا للمسؤولية عن تحقيق هذه الأهداف التي اختير وأعد لها ويلقي الدعم والتأييد من أجل تحقيقها .

ب - إن توافر هذا العنصر يسهم من ناحية أخرى في إثراء كلٍّ من : مقوم العزيمة ، والاجتهاد ، والصبر ؛ فاستشعار القائد لمسؤوليته عن تحقيق الأهداف يجعله أكثر عزمًا وإصرارًا على تحقيق هذه الأهداف ، ويجعله كذلك أكثر صبرًا وثباتًا ومثابرةً في مواجهة العقبات والتحديات التي تحول بينه وبين تحقيق هذه الأهداف ، كما أن توافر هذا العنصر يجعل القائد لا يحجم عن المبادرة بالاجتهاد برأيه وإعمال فكره لمواجهة المتغيرات من حوله ، كما يمكن أن نلحظ أيضًا أن توافر هذا العنصر يدفع القائد للإقدام على تحمل مسؤولياته تجاه تعليم وتدريب وتنمية مهارات وخبرات مرؤوسيه ، كما أن استشعار القائد المسؤولية يجعله يقدم على استشارة مرؤوسيه والوقوف على اقتراحاتهم وآرائهم ، وكذلك يجعله لا يتردد في التوكل على قائده الأعلى ، وطلب عونه ومساندته عند توافر الدواعي التي تستوجب ذلك .

ومن ثم فإنه على ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، والذي تبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض مع أيٍّ من هذه المقومات والشروط ، وأنه إن لم يكن يتطابق مع أي منها ، فإنه يتبادل التكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط ؛

ومن ثم فإن هذا يجعلنا نتثبت من الآتي :

أ - أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والنابعة من توافر عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية بصفة أساسية .

ب - صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة (٢٣) دراسة .

العنصر رقم (١٤) : القدرة على الابتكار والاختراع :

بالرجوع إلى دراسات الفكر الإداري المعاصر لتبين موقفها من هذا العنصر كمقوم قيادي ؛ نجد أن هناك (٢٠) دراسة (٧٪ من إجمالي الدراسات) قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من صحة هذه النتائج وهذا الارتباط - نجد أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أيٍّ من هذه المقومات ، ولكنه يتبادل التكامل مع عددٍ منها ؛ ومن ذلك :

أ - أن توافر كلٍّ من : مقوم الإيمان ، والعلم ، وشرط الإعداد يمكن أن يسهم إلى حد كبير في إثراء هذا العنصر ؛ حيث يتضافر كلٌّ من : العلم ، والإعداد على توفير القدرة على الابتكار والاختراع ، ويتكفل الإيمان بتوفير الدافع على هذا الابتكار والاختراع .

ب - أن توافر هذا العنصر يثري مقوم الاجتهاد ، ويتكامل معه بدرجة كبيرة .

ولا شك أن هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، والذي تبين منه وجود تكامل متبادل بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط - يجعلنا نتثبت من الآتي :

أ - أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة ، والوثيقة الارتباط بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية .

ب - صحة نتائج دراسات الفكر الإداري المعاصر التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (٢٠) دراسة .

العنصر رقم (١٥) : الاهتمام بالعمل :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي يتسم

بالوضوح النسبي - شأنه شأن العناصر الخمسة السابقة - حيث نجد أن هذا العنصر قد سلم من الخلاف حوله ؛ يتضح لنا ذلك من أن الدراسات التي تناولته (١٩) دراسة تمثل (٦,٦٪ من إجمالي الدراسات) قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباطًا إيجابيًا بينه وبين القيادة .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أيٍّ منها ، وإن كنا نستطيع تبين وجود تكامل متبادل بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط ، ومن ذلك :

أ - أن توافر كلٍّ من : مقوم الإيمان ، والعلم ، وكلٍّ من : شرط الإعداد ، والمنهجية يساعد على إثراء هذا العنصر ؛ فالقائد كلما كان أكثر إيمانًا ووثوقًا في مبادئه وأهدافه كان أكثر رغبةً في وضع هذه المبادئ موضع التطبيق ، وكان أكثر حرصًا على تحقيق أهدافه ، وكلما كان أكثر علمًا وخبرة بمجالات عمله ، وكلما توافر له الإعداد الجيد على أساليب وطرق تنفيذ هذا العمل ، وكلما توافر له المنهج والاستراتيجية الواضحة المعالم التي تحدد له الطريق لتحقيق أهدافه وغاياته - أسهم ذلك بدرجة كبيرة في تعميق الاتجاه العملي لدى القائد ، وجعله أكثر قدرةً واهتمامًا بالتنفيذ العملي ، وإنجاز الأهداف المحددة له .

ب - أن توافر هذا العنصر يسهم من ناحية أخرى في إثراء مقوم الواقعية ، والعزيمة .

ولا شك أن هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، والذي تبين منه وجود تكامل متبادل بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط - يجعلنا نتثبت من الآتي :

أ - من أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الارتباط بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية .

ب - من صحة نتائج دراسات الفكر الإداري المعاصر الذي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (١٩) دراسة .

ويجدر بنا هنا أن نشير إلى أن الاهتمام بالعمل ، وإن كان التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية قد أظهر وجود ارتباط وثيق بينه وبين عدد من هذه المقومات والاشتراطات ؛ ومن ثَمَّ فقد دعانا هذا إلى احتسابه من بين العناصر القيادية التابعة ، فإن

هذا يجب ألا ينسينا أن التحاكم إلى الأصول الإسلامية العامة في حق القادة وغير القادة يتضح منه أن العمل والاهتمام بالعمل يعد أحد الركائز الأساسية في الشريعة الإسلامية ، وأن تلك الشريعة الغراء قد حرصت على أن يقترن العمل بالإيمان ، والإيمان بالعمل ؛ ومن ثَمَّ فإنها بهذا قد أكدت على أنه لا يجوز الفصل بينهما فلا إيمان بدون عمل ، ولا عمل بدون إيمان [١] ؛ ومن هنا يتأكد لنا أكثر أهمية هذا العنصر ، ولكن هذا الفهم والتناول يختلف عن فهم وتناول الفكر الإداري المعاصر لعنصر العمل ؛ إذ يجعله مقابلًا للعنصر البشري ، وما يتصل به من النواحي والاعتبارات الإنسانية والمعنوية ، ويجعل الفكر الإداري من هذين العنصرين : عنصر الاهتمام بالعمل ، وعنصر الاهتمام بالأفراد عنصرين متقابلين ، حتى أن البعض قد جعلهما الأساس في تحديده لأنماط القيادة [٢] ، وأن القائد المهتم بالعمل يقف على طرف مناقض للطرف الذي يقف فيه القائد المهتم بالأفراد ، ونحن لا نرى بتلك الثنائية وهذا التقابل أو التعارض بينهما ، ولكننا نعتقد بأن هناك تكاملًا بمعنى أن الاهتمام بالأفراد يؤثر تأثيرًا إيجابيًّا على العمل ، وأن الاهتمام بالعمل يجب أن يأخذ في اعتباره الاهتمام بالأفراد على أنه إن كان لا بد من الاختيار بينهما أو من التضحية بأحدهما فالأمر في الإسلام واضح ؛ حيث الاعتبارات الإنسانية لها الأولوية ، فالإنسان هو الغاية وهو موضع التكريم والعناية ؛ فالعنصر الإنساني هو أغلى وأعز وأكرم العناصر في الشريعة الإسلامية ، وصدق الحق سبحانه ؛ إذ يقول في الإنسان : ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِيٓ ءَادَمَ وَحَمَلْنَٰهُمْ فِي ٱلْبَرِّ وَٱلْبَحْرِ وَرَزَقْنَٰهُم مِّنَ ٱلطَّيِّبَٰتِ وَفَضَّلْنَٰهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾ [الإسراء : ٧٠] ، وصدق الحق سبحانه ؛ إذ يقول في حق البشر جميعًا : ﴿ هُوَ ٱلَّذِي خَلَقَ لَكُم مَّا فِي ٱلْأَرْضِ جَمِيعًا ﴾ [البقرة : ٢٩] .

العنصر رقم (١٦) : الاتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي يتسم

---

(١) إن النصوص القرآنية التي تقرن العمل بالإيمان ، والإيمان بالعمل عديدة ، ومن تلك النصوص : ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ أُو۟لَٰٓئِكَ هُمْ خَيْرُ ٱلْبَرِيَّةِ ﴾ [البينة : ٧] ، وعن جواب اقتران القول بالفعل يقول الحق سبحانه : ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ۝ كَبُرَ مَقْتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُوا۟ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴾ [الصف : ٢ ، ٣] .

(٢) Stogdill, R.M, op cit,. pp. 376 - 381.

بوجود اختلاف تجاه هذا العنصر كمقوم قيادي ؛ حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية :

أ - (٢٥) دراسة (أي ٨,٧٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

ب - (٨) دراسات (أي ٢,٨٪ من إجمالي الدراسات) جاءت نتائجها مخالفة لما سبق منها ، (٣) دراسات أسفرت نتائجها عن عدم وجود أي ارتباط بين هذا العنصر والقيادة ، (٥) دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين الانفعال ، وعدم السيطرة على المشاعر والقيادة .

ج - إن باقي الدراسات (٢٥٤) دراسة (أي ٨٨,٥٪ من إجمالي الدراسات) جاءت نتائجها خلوًّا من أي إشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

ولا شك أن مثل هذا الاختلاف والتباين في مواقف الدراسات تجاه ذات العنصر ؛ يجعل من الصعب الوقوف على حقيقة ارتباط هذا العنصر بالقيادة ؛ ومن ثم يصبح تحاكمنا في هذا الصدد إلى المقومات والشروط ، القيادية الإسلامية أكثر ضرورة ، وقد تبين لنا من هذا التحاكم أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أيٍّ من هذه المقومات والشروط ؛ بل إنه يتكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط ومن ذلك :

أ - أن كلًّا من : الرجولة المكتملة ، والمنهج الواضح المحدد ، والإعداد الجيد ، والعلم والخبرة ، والانتماء العميق ، والتأييد ، والمساندة تسهم إلى حد كبير في الحد من انفعالات القائد ، وتجعله أكثر قدرة على السيطرة على مشاعره .

ب - كما أنه كلما كان القائد أكثر اتزانًا عاطفيًّا ، وأكثر سيطرةً على مشاعره كان أكثر موضوعية ، وأكثر صبرًا .

وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، والذي تبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أي من هذه المقومات والشروط ، ولكنه يتكامل مع عددٍ منها ؛ فإن هذا يجعلنا نتثبت من الآتي :

أ - أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والنابعة من توافر عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية بصفة أساسية .

ب - صحة نتائج الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (٢٥ دراسة) .

وبخصوص هذا العنصر فإننا نود الإشارة إلى أن القول بأهمية توافره لا يعني عدم انفعال القائد ؛ فقد نجد من الأحداث أو المواقف ما يجعل القائد ينفعل عاطفيًا ووجدانيًا ، ولكن المطلوب ألا تجد تلك الانفعالات أو المشاعر سبيلًا للتأثير على قرارات وتصرفات القائد بقدر الإمكان ، ويجدر بنا أن نشير إلى الهدي النبوي في هذا الصدد ، فقد ورد أنه قال : « **ليس الشديد بالصرعة ، وإنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب** » [١] .

وورد عنه أنه قال ﷺ : « **لا يقضين حكم بين اثنين وهو غضبان** » [٢] .

العنصر رقم (١٧) : التعاون :

أن الاسترشاد بدراسات الفكر الإداري المعاصر للوقوف على مدى ارتباط هذا العنصر - يتبين منها :

أ - (١٦) دراسة (٥,٦٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

ب - إن بقية الدراسات (٢٧١) دراسة (٩٤,٤٪ من إجمالي الدراسات) قد جاءت نتائجها خلوًا من أي إشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية في هذا الصدد ؛ يتبين لنا أن هذا العنصر إن كان لا يتطابق مع أيٍّ من هذه المقومات والشروط ، فإنه لا يتعارض معها ، بل إنه يتكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط ؛ ومن ذلك :

أ - أن عمق انتماء القائد إلى جماعة من الجماعات ، وقوة عقيدته ، وعمق إيمانه بمبادئ وأهداف تلك الجماعة ، والإعداد الجيد ، كل من هذه المقومات والشروط لا شك أنها تسهم في تنمية وإثراء التعاون والروح التعاونية لدى القائد .

ب - كما أن توافر العنصر لدى القائد يدعم ويثري مقوم الشورى ، فيجعله يقبل على استشارة مرؤوسيه ، ويجعل مرؤوسيه يقبلون المشاركة الإيجابية ، ويبدون آراءهم

---

(١) صحيح البخاري ، مرجع سابق ، كتاب الأدب ، باب حذر الغضب .

(٢) صحيح البخاري ، مرجع سابق ، كتاب الأحكام ، باب هل يقضي الحاكم أو يفتي وهو غضبان ؟

ومقترحاتهم بإخلاص وصدق ، كما أن توافر مثل هذا العنصر يجعل القائد أكثر قدرة وحرصًا على تعليم وتدريب وتنمية مهارات مرؤوسيه ، كما أن توافر تلك الروح التعاونية يجعل المرؤوسين يحرصون على التعليم وتنمية مهاراتهم .

وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، والذي يتبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أي من هذه المقومات والشروط ، ولكنه يتكامل مع عدد منها ؛ وهذا يجعلنا نتثبت من الآتي :

أ - أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والنابعة من توافر عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية بصفة أساسية .

ب - صحة نتائج الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (١٦ دراسة) .

ومما يجدر الإشارة إليه أن التعاون في الإسلام يحتل أهمية كبيرة ؛ حيث تأمر وتحث الشريعة الغراء على التعاون الإيجابي الذي يحقق النفع والخير للفرد وللجماعة والمجتمع ، وصدق الحق ؛ إذ يقول في محكم التنزيل :

﴿ وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ ۚ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ..... ﴾ [المائدة : ٢] .

العنصر رقم (١٨) : الحكم والحسم :

بالرجوع إلى دراسات الفكر الإداري المعاصر ؛ لتبين موقف هذا العنصر كمقوم من المقومات القيادية - نجد أن هناك (١٥) دراسة (٥,٢٪ من إجمالي الدراسات) قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر وبين القيادة .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادي ، والتثبت من حقيقة نتائج هذه الدراسات - يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض مع أيٍّ من هذه المقومات والشروط ، بينما نجده يتشابه إلى حد كبير جدًّا - إن لم يكن يتطابق - مع مقوم العزيمة أحد المقومات القيادية الإسلامية ، هذا فضلًا عن أنه يتكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط ، ومن ذلك أن اكتمال رجولة القائد ، واكتمال نموه العقلي والجسدي ، واتساع وعمق علمه وخبراته ، وحسن إعداده ، وتوافر المنهج الواضح المحدد المستقيم ؛ فإن توافر هذه المقومات والشروط سوف يجعل القائد أكثر قدرة على الحكم الصحيح والحسم السريع للأمور .

ومن ثم فإن هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية سوف يجعلنا نتثبت مما يلي :

أ - أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية الأساسية .

ب - صحة نتائج دراسات الفكر الإداري المعاصر في هذا الصدد ، وهي تلك الدراسات التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (١٥) دراسة .

العنصر رقم (١٩) : الشخصية المستقيمة والسلوك الأخلاقي :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي لم يسلم من وجود اختلاف ؛ حيث أسفرت دراساته عن النتائج التالية :

أ - (١٤) دراسة (٤,٩٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

ب - وجود دراسة (٠,٣٥٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين سوء السلوك والقيادة [١] .

ج - إن باقي الدراسات (٢٧٢) دراسة (٩٤,٨٪ من إجمالي الدراسات) قد جاءت نتائجها خلوًا من أي إشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية في هذا الصدد ؛ يتبين لنا أن هذا العنصر يكاد يتطابق مع مقوم الخلق الحسن ، هذا فضلًا عن أن هذا التحاكم يتضح منه وجود تكامل بين هذا العنصر - أو المقوم - وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، ومن ذلك أن كلًا من : الإيمان ، وقوة العقيدة ، والانتماء العميق كل هذه المقومات والشروط تثري وتنمي هذا العنصر ؛ حيث تجعل القائد أكثر حرصًا على التمسك بالأخلاق والاستقامة ، وطهارة السلوك الذي يتوافق مع هذا الإيمان والانتماء ، كما أن العنصر - المقوم - من ناحية أخرى يسهم في إثراء وتدعيم عدد من المقومات القيادية الإسلامية ، ومن ذلك أن القائد ذا الخلق الحسن ، والشخصية السوية المستقيمة

---

(١) أشار (Stogdill) لهذه الدراسة عند مناقشته لعنصر الدبلوماسية واللباقة .

انظر : .Stogdill, R.M., op. cit., p. 58 .

يكون أكثر حرصًا على التمسك بالموضوعية في أحكامه ، وتمسكًا بالمبادئ والقيم والأهداف التي يدعو إليها .

فالقيادة ليست غاية تُدرك بأي وسيلة كانت ، وإنما هي مسؤولية وأمانة ووسيلة إلى غاية أجل وأعظم ، وهي تحقيق الارتقاء الإنساني ، وتحقيق خير الفرد والجماعة والمجتمع ، ولا شك أن حسن الخلق هو قوام كل خير ، وعلى ذلك فتوافره في القائد القدوة يمثل أمرًا في غاية الأهمية ، ويعد أحد المقومات القيادية الأساسية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد .

ومن ثم فإن هذا التحاكم يقودنا إلى :

أ - التثبت من أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية الأساسية .

ب - صحة نتائج دراسات الفكر الإداري المعاصر التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (١٤) دراسة .

العنصر رقم (٢٠) : المظهر والزي :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي يتسم بالتباين ؛ حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية :

أ - (١٧) دراسة (٥,٩٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين حُسن المظهر والزي والقيادة .

ب - أسفرت نتائج إحدى الدراسات (٠,٣٥٪ من إجمالي الدراسات) عن عدم وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة ، وأنه لا توجد فروق جوهرية في هذا الصدد بين القادة ومرؤوسيهم .

ج - أسفرت نتائج دراستين (٠,٧٪ من إجمالي الدراسات) عن وجود ارتباط سلبي بين المظهر الحسن والقيادة .

د - أن باقي الدراسات (٢٦٧) دراسة (٩٣٪ من إجمالي الدراسات) قد جاءت نتائجها خلوًا من أي إشارة إلى هذا العنصر كمقوم من المقومات القيادية .

وإذا تحاكمنا - على ضوء تلك الاختلافات في مواقف هذه الدراسات - إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ للوقوف على حقيقة ارتباط أو عدم ارتباط هذا

العنصر بالقيادة يتضح لنا الآتي :

أ - أن هذا العنصر لا يوجد مقوم أو شرط يقابله بين المقومات والشروط القيادية الإسلامية .

ب - أن هذا العنصر لا يتكامل مع أيٍّ من هذه المقومات أو الشروط القيادية الإسلامية .

ج - بل الملاحظ أن هذا العنصر إذا كان مبالغًا فيه قد يتعارض بدرجة أو بأخرى مع مقوم الانتماء ، ومقوم القدوة .

وعلى ضوء هذا التحاكم يتبين لنا أن هذا العنصر لا يعد من المقومات القيادية للقائد الإداري الرشيد ؛ ومن ثم نستطيع أن نتثبت من صحة تلك الدراسة الوحيدة التي أسفرت نتائجها عن عدم وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة ، وأنه لم توجد فروق جوهرية بين القادة ومرؤوسيهم فيما يتعلق بالزي والمظهر ؛ وبالتالي فإننا نستطيع أن نسقط من حسابنا واهتمامنا كل ماعدا ذلك من النتائج الأخرى التي أسفرت عنها دراسات الفكر الإداري المعاصر ، أي أننا :

أ - نرفض نتائج الـ (١٧) دراسة التي انتهت لوجود ارتباط إيجابي بين المظهر والزي الحسن والقيادة ، في هذا الصدد يجب أن نشير إلى أن البعض يخلط بين المهابة وحسن المظهر والزي ، فيغالون في مظهرهم وزيهم ظانين أن هذا يكسبهم الهيبة المفتقدة ، والحقيقة أنهم يخدعون أنفسهم قبل أن يخدعوا مرؤوسيهم بمثل هذا المظهر والزي إذا لم يكن وراءه لدى القائد رصيد من القيم والسلوك القويم المستقيم والكفاءة والفاعلية .

ولنا في الرسول الكريم ﷺ الأسوة والمثل ، فقد كان في أصحابه مثالًا أعلى للمهابة ، وكان بسلوكه وأفعاله يعطي ويقوم النموذج في كيفية اكتساب التقدير والاحترام والمكانة في القلوب والنفوس ، ولم يركن في هذا إلى مظهر زائف أو زي أو لباس خادع ، بل كان بين أصحابه بمظهره ولباسه كأنه واحد منهم ، وكان الأعرابي يأتي من البادية لا يعرفه ، وهو جالس بين أصحابه ، فيسأل : أيُّكم محمد ﷺ ؟ فلا يستدل عليه حتى يجيبه الرسول الكريم ، أو حتى يدله أحد الصحابة عليه .

ب - ونرفض كذلك نتائج هاتين الدراستين اللتين أسفرت نتائجهما عن وجود ارتباط سلبي بين المظهر الحسن والقيادة ؛ فالعبرة ليست في المظهر حسنه أو قبحه ، وإنما

العبرة بسلوك القائد ، وبالمقومات والشروط القيادية الإسلامية السابق الإشارة إليها .

على أننا نرى أن الإفراط في المظهر والزي الحسن المتميز شأنه شأن الإهمال المبالغ فيه في المظهر والزي ؛ كلاهما لا يتفق ولا يتمشّى مع مقتضى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ حيث إن هذا قد يتعارض مع مقوم الانتماء (أحد هذه المقومات) ، وعلى ذلك فالمطلوب الوسطية والاعتدال في هذا الشأن ، فلا إفراط ولا تفريط ، ولنا في الرسول القائد ﷺ الأسوة الحسنة في ذلك .

العنصر رقم (٢١) : الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي يتسم بالتباين ؛ حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية :

أ - (١٢) دراسة (٤,٢٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

ب - دراسة واحدة (٠,٣٥٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي - وإن كان ضعيفًا - بين هذا العنصر والقيادة [١] .

ج - دراسة أخرى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين الوقاحة وسوء الأدب والقيادة [٢] .

فى حين جاءت نتائج بقية الدراسات (٢٧٣) دراسة (أي ٩٥,١٪ من إجمالي الدراسات) خلوًّا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية تبين وجه الحقيقة في هذا الصدد ودرء هذا التباين - يتضح أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أيٍّ من هذه المقومات والاشتراطات ، بل إنه يتبادل التكامل مع عدد منها ؛ ومن ذلك :

أ - أن القائد ذا الأخلاق الحسنة ، والعميق الانتماء لجماعته ، ذا العلم والخبرة العريضة ، القادر على حُسن التعبير عن أفكاره ومشاعره ، والذي توافر له الإعداد والتأهيل الجيد في هذا المجال ، لا شك أنه سوف يكون أكثر قدرة على الالتزام بقواعد الأدب ، وتوخي قواعد التعامل الحسن مع الآخرين ، وخصوصًا مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه .

---

(١) , (٢) Stodgill, R. M., op. cit., p. 58.

ب - أن توافر هذا العنصر سوف يسهم في إثراء كلٍّ من : مقوم التوكل ، والشورى والتعليم ؛ فالقائد الذي يحسن التعامل مع الآخرين ، ويلتزم معهم بقواعد الأدب وأصول التعامل يكون أكثر قدرة على التعاون مع مرؤوسيه وكسب تعاونهم ؛ ومن ثم فإنه يكون أكثر قدرة على تعليمهم وتدريبهم ، وأكثر قدرة على استشارتهم ، والحصول على اقتراحاتهم ، كما أنه يكون أكثر قدرة على التوكل على قائده الأعلى ، والحصول على عونه ومؤازرته له .

ومن ثم فإنه على ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، والذي تبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أي منها ، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط ؛ فإن هذا التحاكم يقودنا إلى التحقق من الآتي :

أ - أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الارتباط بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية .

ب - صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (١٢) دراسة .

ج - التحفظ إزاء نتائج بقية الدراسات (دراستين) .

ويجدر بنا أن نشير إلى أن الالتزام بقواعد الأدب والأصول ، وحسن التعامل مع الآخرين ، والقدرة على مسايرة الناس ومسايستهم ، وعدم البذاءة والفظاظة في الفعل أو القول مما يتفق مع القواعد والأصول الإسلامية العامة ، ولقد أثنى القرآن الكريم على الرسول القائد ﷺ لحسن تعامله ولينه ، وعدم فظاظته ، وفي هذا يقول الحق سبحانه لرسوله الكريم : ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ ﴾ [آل عمران : ١٥٩] .

ويقول الحق سبحانه موجهًا معلمًا الرسول القائد ﷺ : ﴿ خُذِ ٱلْعَفْوَ وَأْمُرْ بِٱلْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ ٱلْجَٰهِلِينَ ﴾ [الأعراف : ١٩٩] .

ولقد استجاب الرسول الكريم للأمر والتوجيه والتعليم الإلهي ؛ فكان مثالًا على الأدب واكتمال الذوق ، واللطف واللين ، وتجنب الفظاظة ، والبعد عن البذاءة حتى مع البذيء فمن المأثور عنه ﷺ قوله : « **إن شر الناس منزلة عند الله من تركه - أودعه -**

الناس اتقاء فحشة » [١] .

ولقد قال الرسول الكريم هذا مجيبًا عائشة رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا حينما تساءلت عن السبب وراء بِشْره وحسن استقباله لرجلٍ سيئ الخلق .

العنصر رقم (٢٢) : الميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفي والاجتماعي :

بالرجوع إلى دراسات الفكر الإداري المعاصر وموقفها من هذا العنصر كمقوم قيادي نجد أن هناك : (١١) دراسة (٣,٨٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة ، بينما جاءت نتائج بقية الدراسات (٢٧٦) دراسة – أي (٩٦,٢٪) من إجمالي الدراسات) خلوًا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ في هذا الصدد ؛ يتضح أن هذا العنصر لا يتعارض مع أيٍّ من هذه المقومات والشروط ؛ وأنه كذلك لا يتطابق مع أيٍّ منها ، ولكن يمكن القول بأن توافره قد يتيح للقائد تنمية وإثراء بعض المقومات القيادية ، ومن ذلك أن كثرة حركة القائد ، وتنوع واتساع مجال تنقلاته وعلاقاته تجعله أكثر دراية بظروف وواقع جماعته ؛ ومن ثم فإن ذلك يمكن أن ينمي كلًّا من : مقوم الانتماء ، ومقوم الواقعية .

وعلى ضوء ما سبق فإننا نستطيع القول بأن هذا العنصر لا يعد من قبيل المقومات القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ، وعلى ذلك فإننا نتحفظ تجاه نتائج تلك الدراسات الـ (١١) دراسة التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة ، حقيقة أن توافره قد يكون مفيدًا ، ولكن عدم توافره لا يقدح في كفاءة وفاعلية القائد الإداري الذي توافرت له تلك المقومات والشروط القيادية ، والتي من بينها : مقوم الانتماء ، ومقوم الواقعية .

العنصر رقم (٢٣) : القدرة على تكثيف وتنمية التعاون :

وبالرجوع إلى موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي

---

(١) صحيح البخاري ، مرجع سابق ، كتاب الأدب ، باب المباراة مع الناس (٦٩/٤ ، ٧٠) ، توجد رواية أخرى لذات الحديث بصيغة متقاربة بكتاب الأدب أيضًا ، باب لم يكن النبي ﷺ فاحشًا ولا متفحشًا .

نجد أن هناك (١٠) دراسات (٣,٥٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بينه وبين القيادة ، بينما جاءت نتائج (٢٧٧) دراسة (٩٦,٥٪ من إجمالي الدراسات) خلوًّا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض مع أيٍّ من هذه المقومات والشروط ، وأنه كذلك لا يتطابق مع أيٍّ منها ، وإن كنا نرى أن هذا العنصر يتكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط ؛ ومن ذلك أن القائد إذا توافر فيه الإيمان القوي ، والعلم والخبرة ، والانتماء ، والإعداد الجيد ، وإذا توافر فيه أيضًا الموضوعية ، والعدل بين مرؤوسيه ، والرحمة ، والصبر ؛ إننا نعتقد أن توافر هذه المقومات والشروط يمكن أن يسهم إلى حد كبير في تنمية وإثراء قدرة القائد على تكثيف وتنمية التعاون ، كما أن توافر هذا العنصر يمكن أن يسهم من ناحية أخرى في إثراء كلٍّ من : مقوم الشورى ، وتعليم وتدريب المرؤوسين .

وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، والذي يتبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أي منها ، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط ؛ فإن هذا التحاكم يقودنا إلى التحقق من الآتي :

أ - أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الارتباط بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية .

ب - صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (١٠) دراسات .

ومما لا شك فيه أن التعاون الإيجابي يعد في الإسلام مقومًا عامًّا وأحد المبادئ الأساسية التي حرصت الشريعة الإسلامية على تأكيد أهميتها ، وفي هذا يقول الحق سبحانه مخاطبًا الأمة الإسلامية : ﴿ وَتَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا۟ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ ﴾ [المائدة : ٢] ، وقال تعالى في حق الأمة الإسلامية أيضًا : ﴿ كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ﴾ [آل عمران : ١١٠] ، وقال تعالى في حق المؤمنين والمؤمنات : ﴿ وَٱلْمُؤْمِنُونَ وَٱلْمُؤْمِنَٰتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَآءُ بَعْضٍ ۚ يَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ ﴾ [التوبة : ٧١] .

العنصر رقم (٢٤) : اليقظة والانتباه للظروف البيئية :

بالرجوع إلى موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي نجد أن هناك :

- (١٠) دراسات (٣,٥٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة .

- أما بقية الدراسات (٢٧٧) دراسة (٩٦,٥٪ من إجمالي الدراسات) فقد جاءت نتائجها خلوًا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أيٍّ من هذه المقومات والشروط ، وإن كان هذا العنصر يتكامل مع : مقوم العلم ، والخبرة ، والانتماء ، والإيمان ؛ فانتماء القائد يجعله أكثر خبرة ودراية بالظروف البيئية المحيطة به ، وأكثر قدرة على التنبه لأي تغير يطرأ عليها ، وكذلك كلما كان القائد أكثر علمًا ومعرفةً وخبرةً ساعده ذلك على التنبه للتغيرات الموقفية ، كما أن توافر الإيمان القوي يدفع القائد لأن يكون متنبهًا لكل ما يتعلق برسالته وأهدافه ، ومن ناحية أخرى فإن توافر هذا العنصر في القائد يتيح له القدرة على أن يكون أكثر واقعية .

وعلى ضوء هذا التحاكم الذي يتبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض مع المقومات والشروط الإسلامية ؛ بل إنه يتكامل مع عدد منها ؛ حيث يسهم بعضها في إثرائه ، ويسهم هو في إثراء البعض الآخر ؛ ومن ثم فإن ذلك يجعلنا نتثبت من الآتي :

أ - أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة الوثيقة الارتباط بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية .

ب - صحة نتائج الدراسات العشر التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

واليقظة والحذر في الإسلام تعد من المقومات المطلوب توافرها في الإنسان المؤمن ، وفي هذا يقول الحق سبحانه في حق المؤمنين : ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ خُذُواْ حِذۡرَكُمۡ ﴾ [النساء : ٧١] .

ويقول في حق الغافلين : ﴿ أُوْلَٰٓئِكَ كَٱلۡأَنۡعَٰمِ بَلۡ هُمۡ أَضَلُّۚ أُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلۡغَٰفِلُونَ ﴾ [الأعراف : ١٧٩] .

العنصر رقم (٢٥) : العمر :

لقد تميز موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي بالتباين ، يتضح لنا ذلك من نتائج الدراسات التالية :

أ - أن (١٦) دراسة (٥,٦٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن عمر القادة أكبر من متوسط أعمار التابعين لهم .

ب - أن (٦) دراسات (٢,١٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن عمر القادة أصغر من متوسط أعمار التابعين لهم .

ج - أن دراستين (٠,٧٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن العمر ليس عاملًا أو عنصرًا مميزًا بين القادة وبين التابعين .

د - أسفرت نتائج أحد الدراسات (٠,٣٥٪ من إجمالي الدراسات) عن أن هذا يختلف من موقف لآخر .

هـ - أن باقي الدراسات (٢٦٢) دراسة (٩١,٢٥٪ من إجمالي الدراسات) قد جاءت نتائجها خلوًا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والاشتراطات القيادية الإسلامية يتبين لنا أن كبر أو صغر عمر القائد لا يتطابق ولا يتعارض ولا يتكامل مع أي منها ؛ وعلى ذلك فإن هذا التحاكم يقودنا إلى :

أ - استبعاد هذا العنصر من عداد المقومات القيادية .

ب - صحة نتائج الدراسات التي أسفرت نتائجها عن أن هذا العنصر ليس عاملًا مميزًا بين القادة (دراستين) ، وفي ذات الوقت فإن هذا يجعلنا نسقط من حسابنا واهتمامنا نتائج الدراسات الأخرى للفكر الإداري المعاصر .

وهذا التناول للعمر من قبل الفكر الإداري المعاصر بعيد ومغاير ومختلف عن تناول الشريعة الإسلامية ، والمقومات والشروط القيادية الإسلامية لهذا العنصر ، ولقد سبق أن أشرنا إلى الرجولة كأحد هذه المقومات ، وتبين لنا من المناقشة أن هناك فهمين للرجولة :

الفهم الأول : وهو بمعنى بلوغ الذكر الحُلُم ، وانتهينا إلى أن هذا هو الحد الأدنى الذي لا يجوز النزول عنه بالنسبة للقائد الإداري بالنسبة لأي مستوى من المستويات القيادية .

الفهم الثاني : وهو بمعنى اكتمال البلوغ الذي يتحقق في رأي الفقهاء والعلماء ببلوغ سن الأربعين ، ويتحقق له به اكتمال بلوغه العقلي والنفسي والبدني ، وانتهينا إلى أن هذا يعتبر الحد الأدنى الذي لا يجوز النزول عنه بالنسبة لمستوى القائد الأعلى لأي تنظيم إنساني ، أما بالنسبة لباقي المستويات القيادية الأدنى من هذا المستوى فيمكن اعتبار بلوغ القائد سن الأربعين شرطًا تفضيليًا أو ترجيحيًا .

ونحن نفهم من النصوص القرآنية أن الرجولة : مرحلة وسط بين الطفولة والكهولة ، وأنها مرحلة القوة أو اكتمال القوة ، وأن المرحلة السابقة لها (مرحلة الطفولة) تتميز بالضعف البدني والنفسي والعقلي ، وكذلك المرحلة التالية لها (مرحلة الكهولة) .

وصدق الحق ؛ إذ يقول في محكم التنزيل في حق عموم الإنسان : ﴿ ٱللَّهُ ٱلَّذِى خَلَقَكُم مِّن ضَعْفٍ ثُمَّ جَعَلَ مِنۢ بَعْدِ ضَعْفٍ قُوَّةً ثُمَّ جَعَلَ مِنۢ بَعْدِ قُوَّةٍ ضَعْفًا وَشَيْبَةً يَخْلُقُ مَا يَشَآءُ وَهُوَ ٱلْعَلِيمُ ٱلْقَدِيرُ ﴾ [الروم: ٥٤] .

وصدق سبحانه ؛ إذ يقول في حق أطوار خلق الإنسان [١] : ﴿ ثُمَّ نُخْرِجُكُمْ طِفْلًا ثُمَّ لِتَبْلُغُوٓا۟ أَشُدَّكُمْ [٢] وَمِنكُم مَّن يُتَوَفَّىٰ وَمِنكُم مَّن يُرَدُّ إِلَىٰٓ أَرْذَلِ ٱلْعُمُرِ لِكَيْلَا يَعْلَمَ مِنۢ بَعْدِ عِلْمٍ شَيْـًٔا ﴾ [الحج : ٥] .

وعلى ذلك فالمعول عليه في الإسلام هو بلوغ الإنسان مرحلة الرجولة ، وهذا يتطلب بلوغه سن الاحتلام طبقًا للفهم الأول لمعنى الرجولة ، أو بلوغه سن الأربعين طبقًا للفهم الثاني لمعنى الرجولة ، ولا شك أن هذا التناول يختلف كليةً عن تناول دراسات الفكر الإداري المعاصر .

العنصر رقم (٢٦) : الانبساط – عدم الانطواء :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي يتسم بالانقسام والتباين ؛ يتضح ذلك من النتائج التالية التي أسفرت عنها الدراسات :

أ – (٦) دراسات (٢,١٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين الانبساط والقيادة .

---

(١) انظر أيضًا : سورة غافر الآية (٦٧) .

(٢) أشُدكم بمعنى : كمال عقولكم . مختصر تفسير الطبري ، القاهرة ، دار الشروق ، مصحف الشروق المفسر الميسر ، (ص ٣٧٢) .

ب - (٢) دراستان (٠,٧٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين الانطواء - عدم الانبساط - والقيادة .

ج - (٤) دراسات (١,٤٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن عدم وجود أي ارتباط - سلبي أم إيجابي - بين الانبساط والقيادة .

د - أن باقي الدراسات (٢٧٥) دراسة (٩٥,٨٪) قد جاءت نتائجها خلوًّا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

فإذا تحاكمنا إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادي - ، نجد أن هذا العنصر لا يتعارض مع أيٍّ منها ، وإن كنا في ذات الوقت نستطيع تبين وجود تكامل بين هذا العنصر ، وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، ومن ذلك :

أ - أن القائد إذا توافر له الانتماء لمرؤوسيه ، وكان ذا علم ومعرفة وخبرة ، وتوافر له الإعداد الجيد ؛ فإن توافر هذه العوامل تسهم إلى حد كبير في إثراء هذا العنصر ، وتشجيع القائد على نبذ العزلة والحد من انطوائه على نفسه ، أما إذا افتقد القائد الانتماء والعلم والإعداد فلا شك أن ذلك سوف يفقده الثقة والاطمئنان ؛ ومن ثم يسهم إلى حد كبير في تعميق انطواء القائد على نفسه .

ب - كما أن افتقار القائد لتوافر مثل هذا العنصر سوف يؤثر تأثيرًا سلبيًّا على كلٍّ من : مقوم الشورى ، والتعليم ، والتوكل ؛ فالقائد المنطوي على نفسه المحب للعزلة سوف ينأى بنفسه عن استشارة مستشاريه وتعليمهم وتدريبهم ، وكذلك سوف يحجم عن التردد على رؤسائه وطلب العون منهم ، وعلى العكس من ذلك القائد المنبسط غير المحب للانطواء والعزلة .

وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، والذي تبين منه وجود تكامل متبادل بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط ؛ فإننا نستطيع أن نتحقق من الآتي :

أ - أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الصلة بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية .

ب - صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (٦) دراسات .

ج - التحفظ إزاء نتائج بقية الدراسات .

ثانيًا : تقويم العناصر القيادية الوضعية التي انفردت بالإشارة إليها دراسات الفكر الإداري المعاصر التي تمت خلال الفترة من (١٩٠٤ - ١٩٤٧م) :

العنصر رقم (١) : الثبات والمثابرة في مواجهة العقبات :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر التي تمت خلال تلك الفترة من حقيقة ارتباط هذا العنصر بالقيادة يتسم بالوضوح النسبي ؛ حيث أسفرت نتائج (١٢) دراسة (٩,٧٪) من إجمالي دراسات هذه الفترة ، والبالغ عددها (١٢٤) دراسة عن ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة ، بينما نجد أن بقية دراسات تلك الفترة (١١٢) دراسة (٩٠,٣٪) قد جاءت نتائجها خلوًا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من حقيقة ارتباط هذا العنصر بالقيادة - يتبين لنا أن هذا العنصر يتشابه إلى حد كبير مع مقوم الصبر أحد المقومات القيادية الإسلامية ، هذا فضلًا عن أننا يمكن أن نلحظ وجود تكامل بين هذا العنصر ، وعدد من هذه المقومات والشروط ، ومن ذلك أن توافر كلٍّ من : مقوم الإيمان والرجولة ، والعزيمة ، وتوافر كلٍّ من : شرط الاصطفاء ، والإعداد ، والتأييد والمساندة من قِبَل القائد الأعلى ؛ فإن توافر هذه المقومات والشروط يسهم إلى حد كبير في جعل القائد أكثر ثباتًا ومثابرةً في مواجهة العقبات والتحديات ؛ ولا شك أن هذا التحاكم يجعلنا نتثبت من الآتي :

أ - أن هذا العنصر أحد المقومات القيادية الأساسية .

ب - صحة نتائج دراسات الفكر الإداري المعاصر التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (١٢) دراسة .

العنصر رقم (٢) : الشعبية والمهابة :

إن موقف دراسات الفترة موضع البحث من حقيقة ارتباط هذا العنصر بالقيادة هو كالآتي :

أ - (١٠) دراسات (٨,١٪ من إجمالي دراسات هذه الفترة) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

ب - إن بقية الدراسات (١١٤) دراسة (٩١,٩٪) قد جاءت نتائجها خلوًّا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من حقيقة الارتباط بين هذا العنصر والقيادة - يتبين لنا أن هذا العنصر متشابه إلى حد كبير مع مقوم المهابة (أحد المقومات الإسلامية) ؛ ومن ثم فإن هذا يؤكد لنا :

أ - أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية الأساسية .

ب - صحة النتائج التي انتهت إليها الدراسات العشر ، التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

ولكننا نود أن نؤكد هنا ، ونلفت النظر إلى ما سبق أن أشرنا إليه بخصوص طبيعة المهابة كمقوم قيادي ، وأن هدي الإسلام في ذلك يربطها بسلوك القائد وتصرفاته أكثر من أي شيء آخر ؛ بل إننا نرى أن تلك المهابة إن هي في الحقيقة إلا نتاج توافر كافة المقومات والشروط القيادية الأخرى .

العنصر رقم (٣) : القدرة على التكيف [١] :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر التي تمت خلال الفترة موضع البحث من حقيقة ارتباط هذا العنصر بالقيادة هو كالآتي :

أ - (١٠) دراسات (٨,١٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين قدرة القائد على التكيف مع التغيرات الموقفية الاجتماعية الوظيفية والقيادة .

ب - أن بقية الدراسات (١١٤) دراسة (٩١,٩٪) جاءت نتائجها خلوًّا من

---

(١) يرى الدكتور فؤاد البهي السيد في كتابه (الأسس الفنية للنمو) ، مرجع سابق . (ص ٤٣٢) : أن التكيف (Adaptability) يعني كل ما يقوم به الفرد من نشاط ليوائم بين سلوكه وبين مطالب البيئة التي يعيش في إطارها نقلًا عن :

Pierdon, H., Vocabulaies Pdychologic, 1963.

ولقد أشرنا إلى هذا ؛ لأن هناك تداخل بين مفهوم عنصر التكيف (Adaptability) وبين مفهوم عنصر التوافق (Adjustment) ، الذي سوف نتعرض له فيما بعد .

الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

فإذا ما تحاكمنا إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من حقيقة الارتباط بين هذا العنصر والقيادة - تبين لنا أنه لا يتطابق تطابقًا كاملًا ولا يتعارض مع أي من هذه المقومات والشروط ، وإن كنا نستطيع أن نتبين وجود نوعٍ من التقارب - إلى حدٍّ ما - بين هذا العنصر ومقوم الواقعية أحد المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، كما نستطيع في ذات الوقت أن نتبين وجود تكامل بين هذا العنصر وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية الأخرى ؛ ومن ذلك أن : القائد كلما ازداد علمًا وخبرةً ، وكلما كان أكثر انتماءً ، وكلما توافر له الإعداد الجيد ، كلما توافرت له هذه المقومات والشروط كان أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الموقفية الوظيفية والاجتماعية .

وعلى ضوء هذا التحاكم يتبين لنا :

أ - أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الصلة بعدد من المقومات والشروط القيادية الأساسية .

ب - صحة نتائج الدراسات العشر ، التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

العنصر رقم (٤) : العقيدة - الإيمان - :

أن موقف دراسات تلك الفترة تجاه حقيقة الارتباط بين هذا العنصر والقيادة يتضح لنا من النتائج التالية :

أ - (٧) دراسات (٥,٦٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين قوة العقيدة والقيادة .

ب - بقية الدراسات (١١٧) دراسة (٩٤,٤٪) قد جاءت نتائجها خلوًّا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من حقيقة ارتباط هذا العنصر بالقيادة - تبين لنا أن هذا العنصر يتطابق إلى حد كبير مع مقوم الإيمان (أحد المقومات القيادية الإسلامية) ؛ ومن ثم فإن هذا يؤكد لنا صحة النتائج التي انتهت إليها الدراسات السبعة السابق الإشارة إليها هنا ، والتي أسفرت عن وجود ارتباط

إيجابي بين هذا العنصر والقيادة ، ويجعلنا نتثبت من أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية الأساسية .

ولسنا هنا في حاجة إلى إعادة التأكيد على أهمية هذا المقوم ، بعدما أفضنا في هذا الصدد عند مناقشة مقوم الإيمان بالفصل السابع ، ولكننا نود أن نشير هنا إلى أن الإيمان أو قوة الاعتقاد في أمر من الأمور يفيد حتى ، وإن كان هناك خطأ في هذا الاعتقاد ، فما بالنا لو صح اعتقاد القائد ؛ فصدق في إيمانه بالله رب العالمين ، وفي شرعه الحكيم ، ومنهاجه الواضح المستقيم ، إن مثل هذا الإيمان لو توافر للقائد الإداري - وتوافرت معه المقومات والشروط القيادية الإسلامية الأخرى - فمما لا شك فيه أن مثل هذا القائد الذي يمثل هذا الإيمان سوف يكون أهلًا وأجدر بالقيادة الإدارية الرشيدة من أي قائد آخر ، ونحن لا نقول بذلك عن تعاطف أو انحياز مع مسلم للإسلام ، ولكني أقول هذا عن قناعة واطمئنان بوجود الحجج والبراهين القوية التي تقطع بصحة هذا القول [1] .

العنصر رقم (٥) : الطول :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر خلال الفترة موضع البحث تجاه هذا العنصر - كمقوم قيادي - يتسم بالانقسام والتباين ؛ يتضح لنا ذلك من النتائج التالية التي أسفرت عنها هذه الدراسات :

أ - دراسات (٧,٣٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن القادة أطول من التابعين .

ب - دراستين (١,٦٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن القادة أقل طولًا من التابعين .

ج - دراستين (١,٦٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن هذا العنصر ليس عنصرًا مميزًا للقادة عن التابعين .

د - دراسة (٠,٨٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن الطول أو القصر يختلف من موقف لآخر .

هـ - بقية دراسات الفترة (١١٠) دراسة (٨٨,٧٪) قد جاءت نتائجها خلوًّا من

---

(١) انظر : (ص ٤٩١ - ٤٩٣) .

الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية في هذا الصدد ؛ يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتطابق مع أي من هذه المقومات والشروط ، ولا يتعارض كذلك مع أيٍّ منها ، ولا شك أن هذا يجعلنا نستبعد هذا العنصر كمقوم قيادي ؛ ومن ثم يتضح لنا صحة موقف الدراستين اللتين أسفرت نتائجهما عن أن هذا العنصر ليس عنصرًا مميزًا للقادة من التابعين ، وبالتالي يجعلنا نسقط من حسابنا واهتمامنا كافة نتائج الدراسات الأخرى في هذا الصدد ؛ فالعبرة ليس بطول القادة أو قصرهم ، وكثيرًا ما يُضرب المثل في هذا بـ (نابليون) وقصر قامته ، و (شارل ديجول) بقامته الفارهة ، وكلاهما من قادة فرنسا البارزين .

ومع ذلك - واسترشادًا بمقوم الانتماء - فإننا نرى أن التباين الكبير في الطول بين القائد ومرؤوسيه من الأمور التي تمثل إلى حدٍّ ما عنصرًا مناوئًا للقائد ؛ فالقائد المفرط في الطول ، وكذلك القائد المفرط في القصر ، كلاهما يكون طوله أو قصره موضع انتقاد من المرؤوسين ، خاصةً عند فتور العلاقات ، أو عند بدء التعامل مع هؤلاء المرؤوسين .

العنصر رقم (٦) : الوزن :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر خلال الفترة موضع البحث تجاه هذا العنصر - كمقوم قيادي - يتسم بالانقسام والتباين ؛ يتضح لنا ذلك من النتائج التالية التي أسفرت عنها هذه الدراسات :

أ - (٧) دراسات (٥,٦٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن القادة أكبر وزنًا - أثقل - من التابعين .

ب - (دراستين) (١,٦٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن القادة أقل وزنًا - أخف - من التابعين .

ج - (دراستين) (١,٦٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن عدم وجود اختلافات بين القادة والتابعين بخصوص هذا العنصر .

د - أن بقية الدراسات (١١٣) دراسة (٩١,٢٪) قد جاءت نتائجها خلوًّا من الإشارة إلى ذلك العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى الشروط والمقومات القيادية الإسلامية في هذا الصدد ، يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتطابق مع أيٍّ من هذه المقومات والشروط ، ولا يتعارض كذلك مع أي منها .

ولا شك أن هذا يجعلنا نتثبت من أن هذا العنصر لا يعد مقومًا قياديًّا ؛ ومن ثم يتبين لنا صحة موقف نتائج الدراستين اللتين انتهت كلٌّ منها إلى عدم وجود اختلافات بين القادة والتابعين فيما يتعلق بهذا العنصر ، وبالتالي يجعلنا نسقط من حسابنا واهتمامنا نتائج بقية الدراسات الأخرى في هذا الصدد ، وإن كنا نرى أن الأفضل عدم وجود تباين مفرط بين القائد والتابعين فيما يتعلق بهذا العنصر ، ونحن نسترشد في هذا بمقوم الانتماء مع التسليم بأن التباين في هذا العنصر لو وجد فإنه لا يقدح ولا ينال من أهلية وجدارة القائد للقيادة إذا توافرت فيه المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، فلقد سبق أن أشرنا إلى أن الانتماء العرقي أو الجسماني لا يمكن أن يرتقي لمستوى الانتماء العقائدي والفكري والاجتماعي ، فهذا الانتماء الأخير هو الأولى والأجدر بالحرص عليه .

ثالثًا : تقويم العناصر القيادية الوضعية التي انفردت بالإشارة إليها دراسات الفكر الإداري المعاصر التي تمت خلال الفترة من (١٩٤٨ - ١٩٧٠م) :

العنصر رقم (١) : القدرة الإدارية :

بالرجوع إلى دراسات الفكر الإداري المعاصر بخصوص هذا العنصر نجد أن (١٦) دراسة (٩,٨٪ من إجمالي دراسات الفترة موضع البحث) قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة ، أما بقية دراسات هذه الفترة (١٤٧) دراسة وتعادل (٩٠,٢٪ من إجمالي هذه الدراسات) ، فقد جاءت نتائجها خلوًّا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية في هذا الصدد ؛ يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتطابق مع أيٍّ من هذه المقومات والشروط ، كما أنه لا يتعارض مع أيٍّ منها كذلك ، ومع هذا فنستطيع تبين وجود تكامل بين هذا العنصر ومقوم العلم ، وكلٍّ من : شرط الإعداد ، وشرط المنهجية ؛ فلا شك أن توافر كلٍّ من هذه المقومات والشروط يسهم إلى حد كبير في إثراء وإنماء القدرة الإدارية للقائد الإداري ، كما يمكن أن نلاحظ أن توافر هذا العنصر يسهم في إثراء كلٍّ من : مقوم العزيمة ، والاجتهاد ؛ ومن ثم فإن هذا التحاكم يقودنا إلى القول بالآتي :

أ - بأن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الصلة بالمقومات والشروط القيادية الإسلامية .

ب - صحة نتائج تلك الدراسات الـ (١٦) التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

ونحن نقول بوجود هذا التكامل ؛ من منطلق النظر إلى القدرة القيادية كعنصر مستقل عن القدرة الإدارية باعتبار النشاط القيادي للقائد الإداري نشاط متميز بذاته ؛ حيث أن جوهره يقوم على أساس التفاعل بين القائد وأفراد الجماعة أو الوحدة الإدارية المسؤول عنها هذا القائد ، في حين أن جوهر النشاط الإداري للقائد الإداري يتعلق بعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة لكافة العناصر بالوحدة أو المنظمة ، وليست مقصورة على العنصر الإنساني وحده الذي هو موضع عناية ، ومحور اهتمام القدرة القيادية للقائد الأعلى ؛ وعلى ذلك فالمستفاد من ذلك أننا آخرًا ننظر إلى النشاط الإداري على أنه نشاط مهني تخصصي ، شأنه شأن أي نشاط آخر من هذا القبيل تمامًا كالنشاط المحاسبي أو الهندسي أو الزراعي ... إلخ الذي يتطلب اكتساب أيٍّ منها توافر قدرٍ كبير من العلم والدراسة التخصصية ، ثم تأتي الممارسة لتصقل هذه العلوم والمعارف ، وتضيف إليها الخبرة والمهارة العلمية ، وذلك بخلاف القدرة القيادية التي ، وإن كانت تتطلب توافر قدر من العلم المدعوم والمصقول بقدر من الخبرة الناتجة عن الإعداد أو الممارسة ، إلا أن عنصر العلم والخبرة هنا إن هو إلا عنصر أو مقوم قيادي واحد من بين عديد من المقومات والشروط القيادية الأخرى التي لا بد من توافرها جميعًا ؛ من أجل فاعلية التفاعل بين القائد وأفراد جماعته ، والتي انتهينا في بحثنا هذا إلى أنها واحد وعشرون مقومًا وشرطًا قياديًا .

ونحن نرى تصنيف المهارات والقدرات المطلوب توافرها في القائد الإداري ؛ حتى يستطيع القيام بكافة الأعباء والمهام الموكولة إليه بكفاءة وفاعلية إلى ثلاث قدرات ومهارات :

المهارة الأولى : المهارة القيادية .

المهارة الثانية : المهارة الإدارية .

المهارة الثالثة : المهارة الفنية أو التخصصية طبقًا لطبيعة النشاط أو المهام الموكولة إليه ،

وإلى الوحدة الإدارية التي يشرف عليها ، ويمكن استخلاص طبيعة الارتباط القائم بين المستويات الإدارية المختلفة ، وهذه المهارات النوعية الثلاثة ، وبصفة خاصة مدى ضرورة ، وأهمية كل نوعية من هذه النوعيات لكل مستوى من المستويات الإدارية كالتالي :

١ - أن القدرة القيادية مطلوب توافرها ابتداءً وبنفس الدرجة من الأهمية بالنسبة لكافة مستويات القادة الإداريين ابتداءً من أدنى المستويات إلى أعلاها ؛ فحيث يوجد التعامل والتفاعل الإنساني لا بد من تواجد القيادة الفعالة [١] .

٢ - أن القدرة الإدارية - التخطيط والتنظيم والرقابة - تتزايد الحاجة إليها كلما ارتفعنا في السُّلَّم الإداري حتى تصل لأعلى مستوى لها بالنسبة لقادة أعلى إداري في أي تنظيم إنساني ، وتصل لأدنى مستوى لها بالنسبة لقادة الخط الإشرافي الأول (قادة العمال والمنفذين) في إطار هذا التنظيم ، أما بالنسبة للمهارة المهنية (أو الفنية أو التخصصية) فهي بخلاف المهارة السابقة ؛ فتزداد الحاجة إليها كلما اقتربنا من أدنى مستويات السلم الإداري ، وتتضاءل الحاجة إليها كلما اقتربنا من قمة السلم الإداري .

وإن كنا نرى أن تماثل الأهمية لا يعني تماثل الحيز الزمني الذي يستنفذه قادة المستويات القيادية المختلفة في النشاط القيادي والتوجيهي ، ولا حتى تماثل الحيز الزمني المستنفد في النشاط القيادي بالنسبة لقادة المستوى القيادي الواحد ؛ فهناك عوامل عديدة - تختلف وتتباين من حالة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر - تتحكم في مقدار الحيز الزمني المستنفد في النشاط القيادي بالنسبة لكل قائد على حدة ، فهذا الحيز الزمني المخصص للنشاط القيادي يتوقف على سبيل المثال لا الحصر على مدى المهارة القيادية للقائد ، وعلى عدد الأفراد الذين يتولى توجيههم والإشراف عليهم - نطاق الإشراف - وعلى مدى التباعد المكاني بينه وبين مرؤوسيه - الإشراف المباشر عن قرب أو الإشراف غير المباشر عن بُعد - وعلى مدى مهارة وخبرة هؤلاء المرؤوسين ، وعلى مدى أهمية الأعمال المسندة إليهم ، وعلى طبيعة هذه الأعمال ؛ فالأعمال الروتينية البسيطة بخلاف الأعمال الفنية المتخصصة المعقدة ، وبخلاف الأعمال الإنشائية - الإبداعية أو الابتكارية - ولا شك أن هذه

---

(١) فالحاجة إلى القيادة الفعالة تنشأ حيثما تواجد النشاط الجماعي والتفاعل الإنساني ، ومن المأثور عن الرسول ﷺ قوله : « لا يحل لثلاثة يكونون بفَلاة من الأرض إلا أمَّروا عليهم أحدهم » .
نقلًا عن : نيل الأوطار ، مرجع سابق ، باب ضرورة الولاية ، (٢٨٨/٢) .

العوامل تختلف وتتباين من قائد إلى آخر ، حتى لو كان هؤلاء القادة يعملون في منشأة واحدة بمستوى إداري واحد ، فهناك صعوبة - إن لم يكن استحالة - في أن تتشابه أو تتماثل ظروف كلٍّ منهم مع الآخر ؛ لذا فإننا لا نوافق على تعقيد مثل هذا الأمور المتغيرة المتباينة ، ونتحفظ على أية آراء تنحو هذا النحو (١) .

وهذا الاستطراد وهذه الاستفاضة منا في هذا الصدد تأتي من منطلق أن التناول الشائع في الفكر الإداري التقليدي لكلٍّ من : المهارة الإدارية ، والمهارة القيادية على خلاف ما ذكرناه هنا ؛ حيث تسود النظرة إلى المهارة القيادية على أنها أحد عناصر القدرة الإدارية التي تضم طبقًا للمفهوم التقليدي الشائع لعناصر الإدارة كلًّا من : التخطيط ، والتنظيم ، والقيادة ، والرقابة ، وأحيانًا التنسيق (٢) ، ولا شك أن هذا الفهم يختلف عن الفهم الذي توحي به إلينا تلك الدراسات الـ (١٦) التي أسفرت عن أن القدرة الإدارية أحد عناصر أو مقومات القيادة .

وعلى ذلك فلا تستقيم نتائج هذه الدراسات ، وتصير مقبولة إلا في إطار الفهم والتناول الذي سبق أن أشرنا إليه بخصوص تميز عنصر القيادة عن عنصر الإدارة ، واستقلال كلٍّ منهما عن الآخر ، وإن كانا يتبادلان التكامل فيما بينهما ؛ من هنا لزم التنويه ، ومن هنا اضطررنا لهذا الاستطراد .

العنصر رقم (٢) : الاستقلالية والاعتماد على النفس :

لقد أسفرت نتائج (١٢) دراسة (٧,٤٪ من دراسات الفترة موضع البحث) عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة ، بينما جاءت نتائج بقية دراسات الفترة (١٥١) دراسة (٩٢,٦٪) خلوًّا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ يتبين لنا أن هذا العنصر

---

(١) للوقوف على نموذج لهذا التقعيد ؛ انظر :

- د. عمرو غنايم ، د. علي الشرقاوي ، تنظيم وإدارة الأعمال ، بيروت ، دار النهضة العربية ، (١٩٨٢م) ، (ص ١١٢) .

(٢) Koontz, Harold, Others, op. cit., p. 45. p. 47.

وقد يطلق البعض عليها وظائف الإدارة ، انظر :

د. عمرو غنايم ، د. علي الشرقاوي ، مرجع سابق ، (ص ٢٨٣) .

- د. علي شريف ، الإارة العامة - مدخل الأنظمة - بيروت ، دار النهضة العربية ، (١٩٨١م) ، (ص ٩٦) .

لا يتطابق ولا يتعارض مع أي منها ، ولكننا نستطيع أن نتبين وجود تكامل بين هذا العنصر وعددٍ من هذه المقومات والشروط ؛ ومن ذلك :

أ - أن القائد كلما توافر له اكتمال الرجولة ، وكلما كان أكثر خبرة ومعرفة وعلمًا ، وكلما توافر له الإعداد الجيد ، والمنهج الصحيح ، والمساندة والدعم والتأييد من قائده الأعلى - كان أكثر ثقة في نفسه وفي قدراته ؛ ومن ثم كان أكثر استقلالية ، وأكثر حرصًا على الاعتماد على نفسه .

ب - كما أن توافر هذا العنصر يثري في القائد كلًّا من : مقوم الاجتهاد ، والعزيمة ، وعلى ضوء هذا التحاكم يتبين لنا وجود نوع من الارتباط أو التكامل ؛ ومن ثم فإن هذا يجعلنا نتثبت من الآتي :

١ - أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الارتباط بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية .

٢ - نتثبت من صحة الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (١٢) دراسة .

ونود هنا الإشارة إلى أن تلك الاستقلالية يجب أن تكون استقلالية موضوعية تتمشّى وتتفق مع القدرات والإمكانات والسلطات المتوافرة للقائد ، وأنها وإن كانت تثري بعض المقومات القيادية ، فيجب من ناحية أخرى ألا تقف حجر عثرة في طريق تنمية وإثراء مقومات قيادية أخرى ؛ فالإفراط والمبالغة - غير الموضوعية - في الاعتماد على النفس قد تحول بين القائد وإعمال مبدأ الشورى ، أو تجعله يحجم عن التوكل وطلب المساندة والعون من قائده الأعلى عند توافر الدواعي لذلك .

العنصر رقم (٣) : فرض النفس على الآخرين :

بالرجوع إلى دراسات الفكر الإداري المعاصر خلال الفترة موضع البحث ؛ يتضح لنا وجود (١٢) دراسة (٧,٤٪ من إجمالي دراسات الفترة موضع البحث) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين القيادة وهذا العنصر ، بينما جاءت نتائج بقية دراسات الفترة (١٥١) دراسة (٩٢,٦٪) خلوًا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى مقومات وشروط القيادة الإسلامية ؛ يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتطابق مع أيٍّ من هذه المقومات والشروط ، كما أنه لا يتكامل أيضًا مع أي منها ، بل إنه

يتعارض بدرجة أو بأخرى مع شرط الاصطفاء ، ومقوم الانتماء ؛ لما فيه من معنى تزكية المرء لنفسه بعض الشيء ، ولما فيه كذلك من معاني الاستعلاء على باقي أفراد الجماعة التي ينتمي إليها الفرد ، والتمادي والإفراط في الثقة بالنفس [١] .

وعلى ذلك فإنه على ضوء هذا التحاكم يتضح لنا أن هذا العنصر لا يعد من المقومات القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ؛ كما أن ذلك يجعلنا نسقط من حسابنا واهتمامنا نتائج تلك الدراسات (١٢) دراسة ، التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

العنصر رقم (٤) : السلوك الطبيعي المتوافق [٢] :

لقد أسفرت نتائج (١١) دراسة (٦,٧٪ من دراسات الفترة موضع البحث) عن وجود ارتباط إيجابي بين التزام القائد بالعرف والقواعد والتعليمات والتزام السلوك الطبيعي المعتاد في جماعته والقيادة ، بينما جاءت بقية دراسات الفترة (١٥٢) دراسة (٩٣,٣٪) خلوًّا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ نجد أن هذا العنصر إن لم يكن يتعارض أو يتطابق مع أيٍّ منهما ، فإنه يتكامل ويتداخل مع عددٍ من هذه المقومات والشروط التي تثريه وتنميه وينميها ؛ ومن ذلك :

أ - أن عمق إيمان القائد بالأهداف والغايات المحدودة له ، وعمق انتمائه لجماعته ، وتوافر العلم والمعرفة ، والخبرة الخاصة والعامة ، وتوافر المنهج الصحيح والإعداد الجيد ، وكلما اتسم سلوك القائد بالواقعية ؛ فإن كلًّا من هذه المقومات والشروط تساعد على إثراء وتنمية هذا العنصر لدى القائد ؛ فتجعله أكثر تقبلًا وانتظامًا والتزامًا بالعرف والقواعد وسلوكيات الجماعة .

---

(١) يتماثل موقفه في ذلك مع عنصر الرغبة في الاستعلاء والتسيد على الآخرين .

(٢) يرى الدكتور فؤاد البهي السيد أن التوافق يمثل مرحلة متطورة لمفهوم التكيف ؛ حيث أصبح التكيف يطلق على كل ما يقوم به الفرد من نشاط ليوائم بين سلوكه وتصرفاته وبين مطالب البيئة التي يعيش في إطارها ، أما التوافق فقد أصبح اصطلاحًا يطلق على ما يمكن أن نسميه (التكيف الاجتماعي) : الذي يدل على مدى مرونة الفرد في تغيير أنماط سلوكه الاجتماعي ؛ حتى يوائم بين هذا السلوك وبين التغيرات في الظروف البيئية المحيطة به ، انظر : د. فؤاد البهي السيد ، الأسس النفسية للنمو ، مرجع سابق ، (ص ٤٣٢) .

ب - كما أن عمق وثراء هذا العنصر يسهم من ناحية في تنمية مقوم الانتماء ، كما يسهم كذلك في إثراء كلٍّ من : مقوم القدوة ، ومقوم التوكل لدى القائد الحريص على الالتزام بين هذا العنصر وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ ولا شك أن ذلك يجعلنا نتثبت من صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (١١) دراسة .

ونود الإشارة بخصوص هذا العنصر - إلى أن الحرص على الالتزام بالنظام وسلوكيات وعُرف الجماعة يجب ألا يقف حائلًا بين القائد وإعمال الاجتهاد ؛ فجمود القائد ووقوعه أسيرًا للمألوف من الظواهر غير الصحية في الفكر الإداري المعاصر ، فالبيروقراطية تعتبر إحدى هذه الظواهر التي يعارض الفكر الإداري مبالغة القائد الإداري في التمسك بها .

العنصر رقم (٥) : المبادأة والمبادرة :

لقد أسفرت نتائج (١٠) دراسات (٦,١٪ من دراسات الفكر الإداري المعاصر التي تمت خلال الفترة موضع البحث) عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر وبين القيادة ، بينما جاءت بقية دراسات هذه الفترة (١٥٣ دراسة - ٩٣,٣٪) خلوًّا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض مع أي منها ؛ بل إنه يتكامل ويتداخل إلى حد كبير مع مقوم الاجتهاد هذا ، فضلًا عن وجود تكامل إلى حدٍّ ما بين هذا العنصر وكلٍّ من : مقوم العلم ، والإيمان وكذلك كلٍّ من : شرط الإعداد ، والتأييد ؛ حيث إن توافر هذه الشروط والمقومات يسهم في إثراء وتنمية هذا العنصر إلى حد كبير .

وعلى ضوء التحاكم ؛ يتبين لنا وجود نوع من التكامل والتداخل بين هذا العنصر وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ ومن ثم يتأكد لنا صحة نتائج تلك الدراسات العشر التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

العنصر رقم (٦) : القدرة على تقبل التجاوزات والاختلافات في الرأي [١] :

لقد أسفرت نتائج (٩) دراسات (٥,٥٪ من دراسات الفترة موضع البحث) عن

---

(١) القدرة على احتمال الضغوط البيئية المعوقة ، والاتجاهات الإجماعية المخالفة .

وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة ، بينما جاءت بقية الدراسات (١٥٤) دراسة (٩٤,٥٪) خلوًّا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض مع أيٍّ من هذه المقومات والشروط ، وأنه إن لم يكن يتفق مع أي منها ، فإنه يتكامل ويتداخل إلى حد كبير مع مقوم الصبر ، كما أنه يتكامل بدرجة أو بأخرى مع بعض المقومات والشروط القيادية الإسلامية الأخرى ؛ ومن ذلك : تكامله مع كلٍّ من : الإيمان ، والرجولة ، والانتماء ، والإعداد ، والتأييد ، والعزيمة ، والواقعية ؛ فكلما كان نصيب القائد منها كبيرًا كان هذا القائد أكثر قدرة على احتمال الضغوط البيئية المعوقة ، والاتجاهات الاجتماعية المخالفة .

وعلى ضوء هذا التحاكم ؛ يتضح لنا مدى أهمية هذا العنصر على ضوء هذا التكامل والتداخل بينه وبين عدد من المستويات والشروط القيادية الإسلامية التي يكفل توافرها إيجاد وتنمية وإثراء هذا العنصر ؛ ومن ثم يتأكد لنا صحة نتائج تلك الدراسات التسع التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

العنصر رقم (٧) : الموضوعية :

لقد أسفرت نتائج (٧) دراسات (٤,٣٪ من دراسات الفترة موضع البحث) عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة ، بينما جاءت نتائج بقية دراسات (١٥٦) دراسة (٩٥,٧٪) خلوًّا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ يتبين لنا أن هذا العنصر يتطابق مع مقوم الموضوعية ؛ ومن ثم فإن هذا يتيح لنا التحقق من أهمية هذا العنصر كمقوم قيادي ، والتثبت من صحة نتائج هذه الدراسات السبع التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر - أو المقوم - والقيادة .

العنصر رقم (٨) : الدهاء وسعة الحيلة في التعامل مع التغيرات الموقفية :

لقد أسفرت نتائج (٧) دراسات (٤,٣٪ من دراسات الفكر الإداري المعاصر التي تمت خلال الفترة موضع البحث) عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة ، بينما نجد أن نتائج بقية دراسات الفترة (١٥٦) دراسة (٩٥,٧٪) قد جاءت خلوًّا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض مع أي من هذه المقومات والشروط ، وأنه إن لم يكن يتطابق مع أيٍّ منها ، فإنه يتكامل ؛ بل ويتداخل إلى حد كبير مع مقوم الاجتهاد ، كما أنه يتكامل بدرجة أو بأخرى مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية التي يسهم توافرها في تنمية وإثراء هذا العنصر ، وفي مقدمة هذه المقومات والشروط : الرجولة ، واكتمال البلوغ ، واتساع المعرفة والعلم ، والخبرة والإعداد الجيد .

وعلى ضوء هذا التحاكم وما أسفر عنه من أن هذا العنصر يتكامل ويتداخل مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ يتبين لنا أهمية هذا العنصر وارتباطه بالقيادة ؛ ومن ثم فإن هذا يجعلنا نتثبت من صحة نتائج تلك الدراسات السبع التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

العنصر رقم (٩) : الشخصية الجذابة (غير المنفردة) :

بالنسبة لهذا العنصر فلقد أسفرت نتائج (٤) دراسات (٢,٥٪ فقط من بين دراسات الفترة موضع البحث) عن وجود ارتباط إيجابي بينه وبين القيادة ، أما بقية الدراسات (١٥٩) دراسة (٩٧,٥٪) فلقد جاءت نتائجها خلوًا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أي منها ، وإن كنا نستطيع القول بأن كلًّا من : مقوم الانتماء ، والخلق الحسن ، والفصاحة والبيان ، والرحمة تتكامل مع هذا العنصر ؛ حيث إن توافرها يكفل إثراءه وتنميته .

وعلى ذلك فإن توافر هذا العنصر في القائد الإداري قد يكون من الأمور المرغوبة أو المحمودة له ، وأن هذا لا يتعارض مع المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، بل إن هذا العنصر يمكن النظر إليه على أنه أحد الثمار والآثار الإيجابية لتوافر عددٍ من المقومات القيادية الإسلامية ؛ ومن ثَمَّ فإن هذا يجعلنا نقول بصحة نتائج تلك الدراسات الأربع التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

ولقد حرص الإسلام على حث أفراد المجتمع الإسلامي على التآلف والتقارب ، فالمسلم آلف مألوف ، ومن سماته : البشر لا التنفير ، والتيسير لا التعسير ، والكلمة

الطيبة خير من العطاء المادي مع المن ، وصدق الحق سبحانه ؛ إذ يقول : ﴿ قَوْلٌ مَّعْرُوفٌ وَمَغْفِرَةٌ خَيْرٌ مِّن صَدَقَةٍ يَتْبَعُهَآ أَذًى ﴾ [البقرة : ٢٦٣] .

وهذا الرسول الكريم ﷺ يرشد المسلم إلى أن تبسمه في وجه أخيه صدقة ، وما أكثر النصوص القرآنية والأحاديث النبوية التي تنهى عن : التحاسد والتباغض ، وسوء الظن ، والتجسس ، والتنافس ، والفحش في القول ، ولا شك أن مثل هذه الأمور التي حثت عليها الشريعة الإسلامية إن هي إلا وسائل تعين الفرد المسلم على استمالة الآخرين وتآلف قلوبهم .

العنصر رقم (١٠) : القدرة على تعهد واحتضان ورعاية الآخرين :

لقد أسفرت نتائج أربع دراسات (٢,٥٪ فقط من دراسات تلك الفترة) عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة ، أما بقية الدراسات (١٥٦) دراسة (٩٧,٥٪) فلقد جاءت نتائجها خلوًّا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أيٍّ منها - وإن كنا نستطيع أن نتبين وجود نوع من التكامل بينه وبين عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، وفي مقدمة هذه المقومات والشروط يأتي كلٌّ من : مقوم الإيمان ، ومقوم العلم والمعرفة ، والخبرة ، وكذلك مقوم الرجولة ، ومقوم الصبر ، ومقوم الرحمة ، وشرط الإعداد ؛ فتوافر هذه المقومات والشروط يجعل القائد أكثر قدرةً وحرصًا على تعهد واحتضان ورعاية مرؤوسيه وأفراد جماعته ، كما أن توافر هذا العنصر من ناحية أخرى يجعل القائد أكثر قدرة على القيام بتدريب وتعليم وتنمية مرؤوسيه وأفراد جماعته .

وعلى ذلك فإن هذا العنصر - وإن لم يكن يتطابق مع أي من المقومات والشروط القيادية الإسلامية - فإنه يتكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط التي تثريه وتنميه ويثريها وينميها .

ولا شك أن ذلك التحاكم يبرز أهمية هذا العنصر ، وأهمية توافره في القائد الإداري ، كما أن ذلك يجعلنا نتثبت من صحة نتائج تلك الدراسات الأربع التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

العنصر رقم (١١) : الحماس وقوة المشاعر :

وبالنسبة لهذا العنصر فلقد اقتصرت الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط

إيجابي بينه وبين القيادة على ثلاث دراسات (١,٨٪ فقط من دراسات الفترة موضع البحث) ، أما بقية دراسات هذه الفترة (١٦٠) دراسة (٩٨,٢٪) فقد جاءت نتائجها خلوًّا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ يتبين لنا أن هذا العنصر وإن كان لا يتطابق مع أي منها ، فإنه لا يتعارض معها كذلك ؛ بل إننا نستطيع أن نتبين وجود تكامل بدرجة أو بأخرى بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط ؛ ومن ذلك :

أ - أن كلًّا من : الإيمان والعلم ، والانتماء ، والمنهجية ، والإعداد يثري وينمي هذا العنصر ؛ فالقائد كلما كان أكثر إيمانًا وعلمًا وانتماءً ، وكلما توافر له المنهج الصحيح ، والإعداد الجيد - كان هذا القائد أكثر تحمسًا لرسالته وأهدافه من غيره من القادة الذين لا تتوافر لديهم مثل هذه المقومات والشروط .

ب - أن القائد الذي يتوافر لديه هذا الحماس يكون أكثر عزمًا واجتهادًا من غيره من القادة الذين لا يتوافر لديهم مثل هذا الحماس .

وعلى ضوء ما أسفر عنه هذا التحاكم من وجود تكامل بدرجة أو بأخرى بين هذا العنصر وهذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ يتبين لنا أهمية توافر هذا العنصر في القائد الإداري ؛ ومن ثم فإن هذا يجعلنا نتثبت من صحة نتائج تلك الدراسات الثلاث التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة .

ونود أن ننبه في هذا الصدد إلى أن هذا العنصر وإن كان يتكامل تكاملًا إيجابيًّا مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، إلا أننا يجب أن نحذر من الإفراط في الحماس الذي قد يتعارض مع مقوم الموضوعية ؛ فالشريعة الإسلامية شريعة الحق ، والمسلم مأمور أن يكون مع الحق أينما كان ، وعلى ذلك فإن حماس القائد الإداري الرشيد لا يجب ولا ينبغي بحال من الأحوال أن ينقلب إلى تعصب أعمى ممقوت يبعد بصاحبه عن الحق ، ويعمي القائد المتعصب عن رؤية حقائق الأمور والأشياء بموضوعية وأمانة ، وصدق الحق سبحانه ؛ إذ يقول في محكم التنزيل مخاطبًا المؤمنين :

﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ أَوِ ٱلْوَٰلِدَيْنِ وَٱلْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَٱللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ۖ فَلَا تَتَّبِعُواْ ٱلْهَوَىٰٓ أَن تَعْدِلُواْ ۚ وَإِن تَلْوُۥٓاْ

أَوْ تُعْرِضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ﴾ [النساء: ١٣٥] .

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَآنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ [المائدة: ٨] .

أما أولئك القوم الذين أعماهم الهوى والتعصب الأعمى عن رؤية الحق أو دفعهم تعصبهم لأهوائهم للتعامي عن الحق والحقيقة ، فيقول فيهم الحق ﷻ :

﴿ وَلَئِنْ أَتَيْتَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ بِكُلِّ آيَةٍ مَا تَبِعُوا قِبْلَتَكَ ﴾ [البقرة: ١٤٥] .

﴿ وَإِنَّ فَرِيقًا مِنْهُمْ لَيَكْتُمُونَ الْحَقَّ وَهُمْ يَعْلَمُونَ ﴾ [البقرة: ١٤٦] .

﴿ وَمَنْ أَظْلَمُ مِمَّنْ كَتَمَ شَهَادَةً عِنْدَهُ مِنَ اللَّهِ ﴾ [البقرة: ١٤٠] .

رابعًا : النتائج الإجمالية لتقويم العناصر القيادية الوضعية في الفكر الإداري المعاصر (١) :

ومن جماع هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من حقيقة العناصر والمقومات القيادية الوضعية والوقوف على حقيقة ارتباطها بالقيادة - يتبين لنا أن هناك مجموعة من العناصر والمقومات الوضعية نستطيع التثبت والجزم بشكل قاطع بحقيقة ارتباطها أو عدم ارتباطها بالقيادة ، وهي تلك العناصر والمقومات القيادية الوضعية التالية :

أ - العناصر والمقومات القيادية الوضعية التي تبين وجود تطابق أو تشابه بينهما وبين أيٍّ من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، وهي العناصر والمقومات القيادية الوضعية الثماني التالية (٢) :

١ - طلاقة الحديث : حيث يوجد تطابق أو تشابه كبير بينه وبين مقوم الفصاحة والبيان أحد المقومات القيادية الإسلامية .

٢ - المعرفة والخبرة : حيث يوجد تطابق بينه وبين مقوم العلم (أحد المقومات

---

(١) انظر : الجدول رقم (١) في نهاية الفصل .

(٢) إننا نقول بالتطابق أو التشابه هنا استنادًا إلى التطابق أو التشابه في الاسم بين العنصر الوضعي والمقوم الإسلامي ؛ لأننا لا نملك الوقوف على المضمون والمحتوى التفصيلي لهذه العناصر الوضعية ؛ نظرًا لأنها مستخلصة من ملخصات لعديد من الأبحاث والدراسات ، انظر : Stogdill, R.M., op. cit., p. 73. ؛ لذا لزم التنويه ، فنحن ندرك أن تشابه الاسم ليس لزامًا أن يكون دليلًا قاطعًا على تطابق المحتوى ، ولكن مما لا شك فيه أنه يشير إلى وجود قدر ما من التماثل أو التشابه بين العنصر الوضعي والمقوم الإسلامي .

القيادية الإسلامية) .

٣ – الحكم والحسم : حيث يوجد تشابه كبير بينه وبين مقوم العزيمة (أحد المقومات القيادية الإسلامية) .

٤ – الشخصية المستقيمة والسلوك الأخلاقي : حيث يتطابق مع المقوم القيادي الإسلامي الخلق الحسن .

٥ – الثبات والمثابرة في مواجهة العقبات : حيث يوجد تشابه كبير بينه وبين المقوم القيادي الإسلامي : الصبر .

٦ – الشعبية والمهابة : حيث يوجد تشابه كبير بينه وبين المقوم القيادي الإسلامي : المهابة .

٧ – قوة العقيدة – الإيمان : حيث يوجد تشابه إلى حد كبير بينه وبين مقوم الإيمان (أحد المقومات القيادية الإسلامية) .

٨ – الموضوعية : حيث يتطابق مع مقوم الموضوعية (أحد المقومات القيادية الإسلامية) ، وهذا التطابق أو التشابه بين هذه العناصر أو المقومات القيادية الوضعية والمقومات والشروط القيادية الإسلامية يجعلنا نتثبت ونجزم بوجود ارتباط إيجابي بين هذه العناصر الوضعية والقيادة ، وأنها تعد من المقومات القيادية الحقيقية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ؛ حتى يتمكن من القيام بالمهام الموكولة إليه بكفاءة وفاعلية .

ب – العناصر القيادية الوضعية التي تبين وجود تعارض بينها وبين أي من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، وهي :

١ – الرغبة في الاستعلاء والتسيد على الآخرين : حيث يتعارض مع شرط الاصطفاء أحد الشروط القيادية الإسلامية ، ومع مقوم الانتماء – كمقوم قيادي إسلامي – وإن كان بدرجة أقل .

٢ – فرض النفس على الآخرين : حيث يتعارض أيضًا مع كلٍّ من : شرط الاصطفاء ، ومقوم الانتماء .

وهذا التعارض يجعلنا أولًا نستبعد ونسقط هذه العناصر من عداد المقومات القيادية ، ويجعلنا ثانيًا نجزم بوجود ارتباط سلبي بين هذين العنصرين ، والقيادة بمعنى أن توافرها

في شخص معين يفقده الأهلية للقيادة .

ج – العناصر القيادية الوضعية التي تبين عدم وجود تطابق أو تعارض أو تكامل ملموس بينها وبين أيٍّ من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، وهي العناصر القيادية الوضعية الخمسة التالية :

١ – التعليم – التفوق الدراسي – .

٢ – الميل للتغير واتساع مجال التحرك الوظيفي والاجتماعي .

٣ – العمر .

٤ – الطول .

٥ – الوزن .

ولا شك أن هذا التحاكم يجعلنا نسقط هذه العناصر الوضعية من عداد المقومات القيادية الحقيقية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ، وإن كان توافرها – أو عدم توافرها – في شخص معين لا يزيد أو ينتقص من أهليته أو عدم أهليته للقيادة .

د – العناصر القيادية الوضعية التي تبين عدم وجود تطابق أو تكامل بينها وبين أيٍّ من المقومات و الشروط القيادية الإسلامية ، ولكن المبالغة فيها قد تجعلها تتعارض مع عدد من العناصر الإسلامية ، وتلك العناصر الوضعية تتميز بداية بعدم وجود تطابق أو تكامل ملموس بينها وبين أيٍّ من المقومات و الشروط القيادية الإسلامية ؛ ومن ثم فإننا نستطيع أن نجزم بأن هذه العناصر ليست من المقومات القيادية ، شأنها في ذلك شأن العناصر المذكورة في (ج) ، ولكن المبالغة والإفراط في هذه العناصر قد يشكل عائقًا يحد من فاعلية القيادة ؛ إذ أنها في هذه الحالة قد تتعارض مع أيٍّ من العناصر الإسلامية ، وينطبق هذا على :

١ – المركز الاجتماعي والاقتصادي : حيث نستطيع أن نتبين أن الفارق أو التباين الكبير بين المركز الاجتماعي والاقتصادي للقائد و المركز الاجتماعي الاقتصادي لمرؤوسيه قد يتعارض مع مقوم الانتماء ، كمقوم قيادي إسلامي .

٢ – المظهر والزي : حيث نستطيع أن نتبين أيضًا أن مغالاة القائد في مظهره وزيه والتباين الكبير بينه وبين مرؤوسيه في هذا المجال قد يتعارض مع مقوم الانتماء كذلك .

أما بالنسبة لبقية العناصر الوضعية التي أسفرت عنها دراسات الفكر الإداري المعاصر فنستطيع تبين وجود قدر من التكامل المتبادل بينها و بين عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، وإن كنا نستطيع تبين وجود مجموعات من العناصر الوضعية تتميز بوجود ارتباط ملحوظ بين كل منها وعناصر المقومات و الشروط القيادية الإسلامية ؛ ومن ذلك :

١ - أن كلًّا من : عنصر الثقة بالنفس ، والرغبة في التفوق والطموح ، والقدرة على الإبداع والابتكار ، والاستقلالية والاعتماد على النفس ، والمبادرة والمبادأة ، والدهاء وسعة الحيلة ، وإن كانت هذه العناصر تتبادل التكامل و التأثير مع عدد من المقومات والشروط القيادية ، إلا أننا نستطيع أن نلحظ وجود ارتباط إيجابي ملحوظ بينها وبين مقوم الاجتهاد - بصفة خاصة - كأحد المقومات القيادية الإسلامية .

٢ - إن كلًّا من : عنصر الاهتمام بالعمل ، والقدرة على التكيف ، والسلوك الطبيعي المتوازي ، والقدرة علي تقبل التجاوزات والاختلافات في الرأي ، فهذه العناصر وإن كانت تتبادل التكامل والتأثير والتأثر مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، إلا أننا نستطيع أن نلحظ وجود ارتباط إيجابي ملموس بينها وبين مقوم الواقعية - بصفة خاصة - أحد المقومات القيادية الإسلامية .

٣ - أن كلًّا من عنصر : المشاركة الاجتماعية ، والقدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية ، والتعاون والقدرة على تكثيف وتنمية التعاون ، فهذه العناصر وإن كانت تتبادل التكامل والتأثير والتأثر مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، إلا إننا نستطيع أن نتبين وجود ارتباط إيجابي ملحوظ بينها وبين مقوم الشورى بصفة خاصة .

٤ - أن كلًّا من عنصر : المشاركة الاجتماعية ، والقدرة على تعهد واحتضان ورعاية الآخرين ، وإن كانا يتبادلان التأثير والتأثر مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، إلا أننا نستطيع أن نتبين وجود ارتباط إيجابي ملحوظ بينهما وبين مقوم الرحمة بصفة خاصة .

أما بقية العناصر الوضعية التي أسفرت عنها دراسات الفكر الإداري المعاصر ؛ فقد أسفر التحاكم عن وجود قدر من التكامل المتبادل بين كلٍّ منها وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ حيث يتبادل كل منها التأثير والتأثر مع هذه المقومات

والشروط ، وتلك العناصر هي :

١ - الذكاء .

٢ - الدافع على تحمل المسؤولية .

٣ - النشاط والطاقة .

٤ - استشعار المسؤولية عن تحقيق الأهداف .

٥ - الاتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر .

٦ - الالتزام بالأدب وأصول التعامل .

٧ - اليقظة والانتباه للظروف البيئية .

٨ - الانبساط وعدم الانطواء .

٩ - القدرة الإدارية .

١٠ - الشخصية الجذابة وغير المنفِّرة .

١١ - الحماس وقوة المشاعر .

ويجدر بنا أن نؤكد هنا مرة أخرى ، ونلفت النظر إلى ما يعنيه وجود تكامل متبادل بين أي عنصر من هذه العناصر الوضعية والمقومات والشروط القيادية الإسلامية ، فإن هذا يعني في الحقيقة أن المقومات والاشتراطات القيادية الإسلامية هي التي تتبادل التكامل فيما بينها ، وأنها في واقع الأمر هي التي تثري بعضها البعض ؛ فعلى سبيل المثال نجد أن الثقة في النفس كعنصر وضعي لا يتأتى من فراغ ، بل لابد له من توافر عدد من العوامل تسهم في إنمائه وإثرائه ، وفي مقدمة تلك العوامل يأتي توافر : الإيمان القوي ، والعلم والخبرة الواسعة ، واكتمال الرجولة ، وحسن الإعداد ، وغير ذلك من المقومات والشروط القيادية الإسلامية السابق الإشارة إليها في هذا الصدد ، فإذا توافرت هذه العوامل ؛ فلا شك أن توافرها سيسفر عن توافر ما يسمى بعنصر الثقة بالنفس ، وهذا العنصر بفرض أن له وجود مستقل فإنه لا ينم عن وجوده إلا من خلال انعكاسه على سلوك القائد ؛ فنلحظ أثر ذلك في اجتهاده وقوة عزمه وإصراره ، وفي تحمله لمسؤولياته نحو مرؤوسيه ورؤسائه ، وغير ذلك من المقومات القيادية السلوكية التي يحرص القائد على انتهاجها كانعكاس لتوافر هذا العنصر ، أو بمعنى أوضح كانعكاس لتوافر المقومات

والشروط القيادية الإسلامية التي أفرزته ؛ ومن هذا يتضح لنا أن عنصر الثقة بالنفس ما هو في الحقيقة إلا بمثابة رمز لهذا التكامل أو التفاعل المتبادل القائم بين المقومات والشروط القيادية الإسلامية فيما بين بعضها البعض ، وكذلك فإن بقية العناصر الوضعية التي تبين أنها تتبادل التكامل مع المقومات والشروط القيادية الإسلامية .

ولا شك أن هذا يوضح لنا الحجم والأهمية الحقيقية لهذه العناصر الوضعية ، والتي إن هي في الواقع إلا بمثابة أثر من آثار ، وثمرة من ثمار توافر المقومات والشروط القيادية الإسلامية التي أفرزت لنا هذه العناصر الوضعية التي مهما بلغت أهميتها ، فهي لا تعدو أن تكون مجرد نتيجة أو ثمرة من ثمار توافر المقومات والشروط القيادية الإسلامية .

هذا فيما يتعلق بالعناصر والمقومات القيادية الوضعية ، أما فيما يتعلق بالمقومات والشروط القيادية الإسلامية ، فقد تبين لنا الآتي :

أولًا : وجود تطابق بينها وبين ثمانية عناصر ومقومات قيادية وضعية ، وهذه المقومات والشروط الإسلامية هي :

١ - مقوم الفصاحة والبيان .

٢ - مقوم العلم .

٣ - مقوم العزيمة .

٤ - مقوم الخلق الحسن .

٥ - مقوم الصبر .

٦ - مقوم المهابة .

٧ - مقوم الإيمان .

٨ - مقوم الموضوعية .

ثانيًا : وجود تعارض بين كلٍّ من :

١ - مقوم الانتماء .

٢ - مقوم شرط الاصطفاء .

وبين كلٍّ من : عنصر الرغبة في الاستعلاء ، والتسيد على الآخرين ، وعنصر الرغبة في فرض النفس على الآخرين ، وكذلك كلٍّ من : عنصر المركز الاجتماعي والاقتصادي ،

وعنصر المظهر والزي ، وخصوصًا عند المغالاة والتزيد في العنصرين الآخرين .

ثالثًا : وجود تكامل وارتباط ملموس بين كلٍّ من :

١ - مقوم الاجتهاد .

٢ - مقوم الواقعية .

٣ - مقوم الشورى .

٤ - مقوم الرحمة .

وبين مجموعات من العناصر الوضعية التي تبين وجود ارتباط إيجابي ملحوظ بين كلٍّ منها وكلٍّ من هذه المقومات .

ومن هذا يتبين أن دراسات الفكر الإداري قد أخفقت تمامًا في إبراز حقيقة كلٍّ من المقومات والشروط القيادية الإسلامية التالية :

١ - مقوم الرجولة .

٢ - شرط الإعداد .

٣ - شرط المنهجية .

٤ - شرط التأييد .

٥ - مقوم القدرة .

٦ - مقوم التعلم .

٧ - شرط التوكل .

والأخطر من هذا أنها فيما يتعلق بكلٍّ من : مقوم الانتماء ، وشرط الاصطفاء فقد انتهت إلى عناصر ومقومات قيادية موضوعية تتعارض مع كلٍّ من : مقوم الانتماء ، وشرط الاصطفاء .

ولعل هذا التعارض يعد من أبرز الجوانب الدالة على إخفاق الفكر الإداري المعاصر في هذا المجال ، ولعل عدم التنبه لأهمية توافر كلٍّ من : مقوم الانتماء ، وشرط الاصطفاء في القيادات الإدارية ، بل والحرص على توافر تلك العناصر الوضعية التي تتعارض معها هي من أهم الأسباب الأساسية والرئيسية المؤدية إلى عدم كفاءة وفاعلية كثير من القادة

الإداريين في شتَّى المستويات ، وفي شتَّى المجالات ، وفي كافة المجتمعات ؛ ومن ثم فقد أسهم ذلك إلى حد كبير في استمرار واستحكام تلك الأزمات والأمراض النفسية والاجتماعية التي يعاني منها الأفراد والجماعات والمجتمعات في العصر الحديث بعد أن أخفق الفكر الإداري المعاصر - بالرغم من هذا الكم الهائل المتواصل من الأبحاث والدراسات والنظريات القيادية - في إفراز القيادات الإدارية الوضعية الرشيدة التي تستطيع أن تتصدى بكفاءة وفاعلية لهذه الأزمات والأمراض والمشكلات النفسية والاجتماعية والمادية .

ولا نريد هنا أن نعود لتكرار مدى مبلغ أهمية توافر كلٍّ من : مقوم الانتماء ، وشرط الاصطفاء ، والتي تمت في موضعين سابقين من الرسالة [١] ، ولكننا نود أن نؤكد على أننا نرفض الإذعان لأي آراء أو أبحاث أو دراسات وضعية معارضة تدعي أن الواقع لا يستقيم مع ذلك ؛ فالإسلام ما جاء إلا لتصحيح واقع الناس والسمو والتسامي به ، خاصةً ونحن نعترف جميعًا بأن هذا الواقع يعتريه كثير من الخلل والقصور ، وعلى ذلك فأمام وفرة ووضوح النصوص والحرص على الالتزام بتوافر مقوم الانتماء ، وشرط الاصطفاء في القادة الإداريين بمختلف المستويات وفي كافة المجالات [٢] ، ويجدر بنا أن نؤكد هنا مرة أخرى على أن مقتضى توافر شرط الاصطفاء يستوجب التثبت من عدم حرص الفرد المختار للمنصب القيادي على هذا المنصب ، وهذا لا يتنافى مع قبوله لتزكية أو اصطفاء قيادته له لهذا المنصب ؛ فالقبول أمر مقبول خاصةً إذا صدر من الفرد الذي يأنس في نفسه القدرة على تحمل تبعات المنصب القيادي بكفاءة وفاعلية ، أما الحرص والطمع في هذا المنصب وتزكية المرء لنفسه ، فيعد ظاهرة مرضية - غير صحية - ونحن نرى أن هذه التزكية وهذا الحرص والطمع يخفيان وراءهما الكثير من العوامل التي تقوض دعائم أي قيادة إدارية .

فهذه التزكية وهذا الحرص والطمع من القائد في المنصب القيادي ما كان إلا لحاجة يبتغي القائد تحقيقها والحصول عليها من وراء استئثاره بهذا المنصب ، ويستوي في ذلك أن تكون هذه الحاجة مادية أو معنوية ، وما دام له مأرب في القيادة ؛ فسوف يظل أسيرًا

(١ ، ٢) انظر كلًّا من : الفصل السابع : مقوم الانتماء ، واشتراط الاصطفاء ، الفصل الحالي : عنصر الرغبة في الاستعلاء والتسيد على الآخرين ، وعنصر فرض النفس على الآخرين .

لهذا المأرب ، ولسوف يكون لهذا المأرب اليد الطولى ، والتأثير الكبير في توجيه أحكامه وقراراته ، وتشكيل سلوكه وتصرفاته .

هذا بخلاف الذي جاءها وقبلها - بالقيادة - على خوف وحذر منها ومن مخاطرها ومسؤولياته الجسام ، والذي ليس له من ورائها مأرب أو مغنم يسعى لتحصيله أو اكتسابه فإنه سوف يكون أكثر قدرة على التزام الطريق المستقيم ، وسيكون له في تصرفاته وقراراته أكثر قدرة على التزام الحيدة والموضوعية من ذلك القائد الذي له فيها مآرب ومآرب ، فهؤلاء من المرضى الحريصين الطامعين المزكين لأنفسهم للقيادة هم أخطر نوعية من نوعيات القادة على القيادة ، وصدق الحق سبحانه ؛ إذ يقول في حق هؤلاء وأمثالهم : ﴿ أَلَمْ تَرَ إِلَى ٱلَّذِينَ يُزَكُّونَ أَنفُسَهُم ﴾ [النساء : ٤٩] .

فتزكية المرء لنفسه في أي أمر من الأمور ليست من الأمور المحمودة في الإسلام ، فما بالنا بالذين يزكون أنفسهم في أمر خطير كأمر القيادة التي يقول المصطفى ﷺ في حقها ، وفي حق الحريصين عليها :

« ويل للأمراء ، ويل للعرفاء ، ويل للأمناء ، ليتمنين أقوام يوم القيامة أن ذوائبهم كانت متعلقة بالثريا يتذبذبون بين السماء والأرض ، ولم يكونوا عملوا على شيء » (١) .

ويقول عليه الصلاة والسلام أيضًا في حقها ، وحق الحريصين عليها :

« إنكم ستحرصون على الإمارة ، وستكون عليكم ندامة يوم القيامة فنِعْمَ المرضعة ، وبئست الفاطمة » (٢) .

وعلى ذلك فهولاء الحريصون على القيادة ، إما أنهم قوم أعمتهم الغفلة عن التنبه لحقيقة خطورة وعظم أمر القيادة ، ويحسبونه هينًا وهو عند الله عظيم ، وإما أنهم قوم أعماهم الطمع في مآرب لهم يبتغونها من وراء استئثارهم بالقيادة ، لا شك أن كلًّا من هؤلاء الغافلين وهؤلاء الطامعين هم من أبعد الناس صلاحية للقيادة بهذا الأمر الخطير الجليل .

وسواء صح هذا القول منا أم لا ، فإن هذا لا يضيف ولا يقدح أو ينال من صحة شرط الاصطفاء الذي اهتدينا إليه من خلال التحاكم إلى هدي كتاب الله وسنة رسول الله ﷺ

---

(١) نيل الأوطار ، باب التشديد في الولاية ، (٢٩٢/٨) .
(٢) صحيح البخاري ، كتاب الأحكام (٢٣٥/٤) .

وكذلك الشأن مع غيره من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، فأمام وفرة ووضوح الآيات والأحاديث لا نملك إلا الاستجابة للحق ، والإيمان والتسليم لمنهج اللّٰه رب العالمين ؛ ومن ثم فإننا نعود لنؤكد على وجوب الاستجابة لمقتضى التحاكم إلى المنهج الإسلامي ، وما انبثق عنه من مقومات وشروط قيادية ، ونبذ ماعداه من عناصر ومقومات وضعية ، وخصوصًا تلك العناصر والمقومات التي تتعارض مع المقومات والشروط القيادية الإسلامية .

* * *

المَبْحَثُ الثَّانِي

تقويم النظريات القيادية الوضعية المعاصرة على ضوء العناصر القيادية الإسلامية

بعد أن انتهينا في الفصل السابق من تقويم العناصر والمقومات القيادية الوضعية ؛ فقد يرى البعض أنه قد صار لزامًا علينا كذلك تقويم نظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر ؛ استكمالًا لهذا الجهد ، وعلى الرغم من أن لنا وجهة نظر في هذا الصدد سبق لنا الإشارة إليها تفصيلًا خلال الفصل الثامن ، وخلاصتها أنه بالوقوف على المقومات والشروط القيادية الإسلامية فلم يعد هناك ضرورة للبحث والتنقيب ، وإجهاد النفس في البحث عن النظرية الإسلامية في القيادة ؛ ومن ثَمَّ تقويم هذه النظريات الوضعية على ضوئها ؛ حيث إن الغاية من مثل هذه النظرية هو الكشف عن المقومات والشروط القيادية التي تكفل كفاءة وفاعلية القائد الإداري الرشيد ، وحيث تحققت الغاية فقد انتفت الحاجة إلى هذه النظرية ، وبالرغم من ذلك نقول : إنه إذا كان المطلوب هو مجرد تقويم لتلك النظريات القيادية الوضعية ، فإننا نقول : إن هذا قد صار في حيز الإمكان من خلال التحاكم أيضًا إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ وذلك من منطلق أن هذه المقومات والشروط القيادية إن هي إلا بمثابة ثمار ونتائج النظرية الصحيحة في القيادة التي قد يرى البعض أن تواجدها ضروري لتواجد هذه المقومات والشروط ، وعلى ذلك يصبح في الإمكان تقويم هذه النظريات الوضعية من خلال الوقوف على مدى اتساق وتوافق كل نظرية من هذه النظريات الوضعية مع المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، وبالرجوع إلى الفصل الأول من هذه الرسالة نجد أننا قد انتهينا إلى أن هناك ثلاث مداخل رئيسية يمكن أن تنتظم تحتها الغالبية العظمى من نظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر ، ونتناول فيما يلي تقويم هذه المداخل الثلاث :

أولًا : تقويم إجمالي لنظريات مدخل السمات :

سبق أن أشرنا إلى أن نظريات هذا المدخل ترجع نشأة القيادة وظهورها إلى شخصية

القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية ، وأن المؤيدين لهذا المدخل يختلفون بعد ذلك حول ماهية وأهمية تلك السمات والصفات والخصائص القيادية .

وقد يرى البعض أن ما انتهينا إليه من وجود مقومات وشروط قيادية إسلامية قد يتوافق ويتسق إلى حد كبير مع مقتضى هذا المدخل ، وإن كنا نرى أن هناك من الاختلافات الجوهرية بينهما ، لعل أبرزها أن المنهج الإسلامي - الذي استقينا منه المقومات والشروط القيادية الإسلامية - لا يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وتوافر السمات والخصائص القيادية وحدها ؛ يتضح ذلك من أن الشروط القيادية الإسلامية تمثل عناصر قيادية خارجة عن نطاق شخصية القائد ، وسماته وخصائصه القيادية ، ومقتضى هذه الشروط أن القائد قد يتوافر به السمات والمقومات القيادية ، ومع ذلك فقد لا تتحقق له القيادة ؛ فظهور وتحقق القيادة في الإسلام إن كان رهنًا بتوافر خصائص ومقومات قيادية شخصية معينة فإنها رهن كذلك - وفي ذات الوقت - بتوافر شروط قيادية مستقلة عن شخصية القائد ، وهذه الشروط هي :

١ - شرط الاصطفاء : ومقتضاه أنه مهما أوتي القائد من مهارات وسمات ومقومات قيادية ، فلن يكفل له ذلك حصوله على المنصب القيادي ما لم يوجد هناك الشخص أو الجهة أو الأفراد الذين يزكُّونه ويصطفونه أو يرتضونه لهذا المنصب ، فليس من المقبول وفق هذا المنهج أن يأتي شخص من تلقاء نفسه ويفرض نفسه بالقسر والقهر - على رؤسائه ومرؤوسيه - فهذا يعد بمثابة اغتصاب للقيادة ، وليس من القيادة في شيء .

٢ - شرط الإعداد : ومقتضاه أن أهلية القائد لممارسة العمل القيادي لا تتحقق إلا إذا اكتمل له الإعداد والتأهيل والتهيئة المناسبة له ؛ لكي يتمكن من ممارسة العمل القيادي بالكفاءة والفاعلية المطلوبة .

٣ - شرط المنهجية : ومقتضاه أن أهلية القائد لممارسة العمل القيادي بكفاءة وفاعلية لا تتحقق ولا تكتمل إلا إذا توافر له ، وزُوِّد بالمنهج الصحيح الواضح الذي يحدد أسلوب واستراتيجية تحقيق الأهداف المنوطة بالقائد الإداري .

٤ - اشتراط التأييد : ومقتضاه أن نجاح القائد في مستهل قيادته رهن بتوافر تأييد ومؤازرة ومساندة قائده الأعلى له إبان هذه الفترة الحرجة ، وأنه ليس من المتصور إمكان

نجاح القائد أو استمراره في القيادة وهو محروم من مساندة وتأييد قائده الأعلى له ؛ فتوافر مثل هذا التأييد والمؤازرة يعتبر شرطًا ضروريًا لنجاح القائد في مستهل قيادته ، فضلًا عن استمراره في القيادة .

وكل هذه الشروط القيادية التي تبين لنا مدى أهميتها وضرورتها لانعقاد وتحقق القيادة - فضلًا عن نجاحها واستمرارها - مستقلة عن شخصية القائد ؛ حيث تعود إلى عوامل أخرى خارجية ، فهي في نطاق القيادة الإدارية من مسؤولية القائد الإداري الأعلى ، فهو الذي يتولى الاصطفاء والإعداد ، وهو الذي يقدم المساندة والتأييد ، ويوفر المنهج الصحيح الواضح للشخص الذي اختاره وتوافرت فيه المقومات القيادية المطلوبة لنجاح القائد الإداري الرشيد .

ومن ذلك يتبين لنا أن مدخل السمات وإن كان يتوافق مع جانب من المقومات الإسلامية ، فإنه يعجز عن التوافق مع جانب الشروط القيادية الإسلامية ، بل الأكثر من هذا أن الجانب الذي فيه توافق فإنه لم يسلم من الخلاف ؛ فهناك اختلاف بين المقومات القيادية الإسلامية والعناصر والمقومات القيادية الوضعية التي انتهت إليها دراسات الفكر الإداري المعاصر ، وقد سبق لنا الإشارة إلى هذا الخلاف في الفصل السابع .

ومما سبق يتضح لنا أن مدخل السمات يتميز بأنه يشير إلى أن هناك سمات ومقومات قيادية يجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ؛ حتى يتحقق وتنعقد القيادة ، ولكن يعيبه أنه لم يشر إلى الشروط القيادية الأخرى - غير الشخصية - والتي تعد أساسية وضرورية أيضًا ؛ لتحقيق وانعقاد القيادة للقائد الإداري الرشيد الذي تتوافر فيه هذه المقومات القيادية الشخصية .

ثانيًا : تقويم إجمالي لنظريات مدخل المواقف :

وهذا المدخل سبق أن أشرنا إلى أن نظرياته ترجع نشأة القيادة وظهورها إلى عوامل خارجية موقفية - غير ذاتية - لا يملك القائد إزاءها شيئًا ؛ ومن ثم فإن ظهور أو اختفاء أي قيادة إنما يعود إلى طبيعة وظروف الموقف البيئي ، وما يحيط به ، وما يتضمنه من عوامل وعناصر هي بطبيعتها عُرضة للتغيير والتحول من فترة إلى أخرى ، وأن ظهور القادة أو اختفاءهم إن هو إلا نتاج هذه المواقف والظروف البيئية الموقفية المتغيرة ؛ فكل موقف من هذه المواقف له متطلباته وشروطه القيادية التي إذا توافرت في شخص من

الأشخاص صارت له القيادة في ظل ذلك الموقف ، فإذا ما تغير الموقف وطرأ موقف مغاير له مقوماته وشروطه القيادية زالت القيادة عن الشخص الأول ، وانعقدت القيادة في ظل الموقف الجديد للشخص الذي توافرت فيه المقومات والشروط القيادية لهذا الموقف .

وقد يظن البعض أن الموقفية قد تتوافق مع مقتضى الشروط القيادية الإسلامية ، ولكننا نرى أن الأمر يختلف ؛ فالشروط القيادية الإسلامية محددة وثابتة ولا تتغير وتتباين من موقف لآخر ، بينما نجد أن المقومات أو الشروط القيادية الوضعية في ظل الموقفية هي مقومات وشروط هُلامية وغير معروفة وغير محددة ؛ فهي متروكة طبقًا لطبيعة وظروف تلك المواقف المتغيرة والمتباينة ؛ ومن ثَمَّ فإن هذه المقومات والشروط القيادية سوف تكون تبعًا لذلك مقومات وشروط متغيرة ومتباينة .

وعلى ذلك فنحن نعتقد أن هذا المدخل لا يتواءم في مفهومه العام ، ولا يتوافق مع مقتضى المفهوم العام للمقومات والشروط القيادية الإسلامية ، وإن كنا نرى أن مقتضى مقوم العلم - كمقوم قيادي إسلامي - يقتضي مداومة القائد على التعلم والاستزادة من العلم والخبرة طبقًا لمقتضى المواقف المتغيرة المحيطة به ، ولقد سبق أن أشرنا كذلك إلى أن المنهجية كشرط قيادي إسلامي تستوجب في المنهج الموضوع أن يكون بحيث يستوعب ويستجيب للتغيرات الموقفية ، ويكفي في هذا الصدد أن نشير إلى المنهج الإسلامي ، وكيف استوعب واستجاب ويستجيب لكافة التغيرات والاختلافات الزمانية والمكانية ؟.

وعلى ذلك فمدخل المواقف يتوافق في هذه الجوانب الفرعية المشار إليها مع المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، ولكنه كمفهوم عام لا يتفق ولا يتوافق مع مقتضى المفهوم العام لهذه المقومات والشروط الإسلامية ، ويكفي أن نشير هنا إلى أن هذا المدخل يربط ويقرب بين ظهور القيادة واختفائها ، وتغير وتباين المواقف ، ويكفي في هذا الصدد أن نشير إلى أن الواقع العملي المشاهد في كثير من المواقع ، وفي كافة المجتمعات هو استمرارية القيادات رغم التغير في المواقف ، ويجدر بنا هنا أن نشير إلى أن نبي الله نوحًا عليه الصلاة والسلام قد ظل في موقفه رسولًا وقائدًا للجماعة المؤمنة ، ومسؤولًا عن دعوة وهداية قومه طيلة ألف سنة إلا خمسين عامًا .

ثالثًا : تقويم إجمالي لنظريات المدخل المشترك :

وقد سبق أن أشرنا إلى أن نظريات هذا المدخل تُرجع نشأة القيادة وظهورها إلى

شخصية القائد وسماته وخصائصه الذاتية ، كما ترجعها في ذات الوقت إلى عوامل خارجية ترتبط بطبيعة وظروف الموقف البيئي الذي يتواجد فيه القائد ، أي أن هذا المدخل يأخذ بكلٍّ من المدخلين السابقين في تفسيره لنشأة القيادة وظهورها ، وقد يرى البعض أن هذا المدخل هو أقرب المداخل إلى المفهوم العام للمنهج الإسلامي ، وأنه يبدو متوافقًا إلى حد كبير مع مقتضى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ؛ حيث إن المقومات القيادية الإسلامية تتسق وتتوافق مع ما يدعيه هذا المدخل من أن هناك جانبًا في ظهور القيادة يعود إلى توافر مقومات قيادية معينة في القائد الإداري ، كما أن الشروط القيادية الإسلامية تتوافق وتتسق مع ما يدعيه هذا المدخل من أن هناك جانبًا آخر في ظهور القيادة يعود إلى توافر عوامل خارجية معينة - موقفية وبيئية - وأن كلا الجانبين لا غنى عنهما لظهور ونشأة القيادة ، وحقيقة قد يكون هذا المدخل في مفهومه العام هو أكثر المداخل اتساقًا وتوافقًا مع مقتضى المفهوم العام للمقومات والشروط القيادية الإسلامية ، ولكننا نرى مع ذلك أن هناك اختلافًا بين المدخل المشترك والمفهوم العام للمقومات والشروط القيادية الإسلامية ، ولعل من أبرز جوانب هذا الاختلاف أن المدخل المشترك لم يحدد لنا تلك العوامل الخارجية غير الشخصية - الموقفية والبيئية - التي تسهم في ظهور واستمرارية القيادة أو اختفائها ، فهي عوامل هُلامية متروك أمر تحديدها لطبيعة وظروف تلك المواقف البيئية المتغيرة والمتباينة ؛ وعلى ذلك فاستمرارية أو عدم استمرارية القائد في القيادة يصبح رهنًا بأي تغيرات موقفية وبيئية ، بينما نجد أن الشروط القيادية الإسلامية شروط ثابتة ومحددة يكفل توافرها ، وكذلك توافر المقومات القيادية الإسلامية وتكاملها معًا يكفل انعقاد واستمرارية القائد في القيادة ، مادامت تتوافر فيه هذه المقومات ، ومتوافرًا له هذه الشروط فتوافر هذه المقومات والشروط وتكاملها مع بعضها البعض يكفل استمرارية القائد في القيادة ، مادام حريصًا على هذه المقومات متوافرًا له تلك الشروط .

ومن ذلك يتبين لنا عدم وجود توافق أو اتساق أو تطابق كامل بين المفهوم العام لأيٍّ من هذه المداخل الوضعية الثلاثة ومقتضى المفهوم العام للمقومات والشروط القيادية الإسلامية ، وإن كنا نستطيع أن نقول : إن أقرب المداخل وأكثرها توافقًا واتساقًا مع هذه المقومات والشروط هو المدخل المشترك .

التوصيات

أولًا : التوصيات المتعلقة بالمقومات والشروط القيادية :

سبق أن تبين لنا كيف اختلفت وتباينت مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه العناصر والمقومات القيادية الوضعية التي أسفرت عنها دراساته ، وكيف أن هذا الاختلاف والتباين قد بلغ حد الوقوف مواقف متناقضة إزاء العنصر الواحد ، كما سبق أن تبين لنا أن إخفاق الفكر الإداري المعاصر في هذا الصدد إنما يعود إلى عدم صلاحية مناهجه في البحث والقياس ، وأن الضرورات العلمية تستوجب التحاكم إلى منهج اللّٰه المتمثل في الشريعة الإسلامية ، كما سبق وتبين لنا كيف أسفر التحاكم إلى كتاب اللّٰه وسنة رسول اللّٰه ﷺ عن واحد وعشرين مقومًا واشتراطًا قياديًا يجب توافرها في القائد الإداري الرشيد ، وكيف أن هذه المقومات والشروط تتكامل فيما بينها ، وأنها تثري بعضها البعض .

ولا شك أن كل هذا يوضح لنا مدى أهمية الأخذ بهذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، ووجب الحرص على أن يتوافر في القادرة الإداريين بمختلف المستويات وبمختلف المنظمات والمؤسسات تلك المقومات والشروط القيادية ؛ وذلك حتى يتوافر فيهم القدرة على تحقيق المهام والأهداف المحددة لهم بكفاءة وفاعلية ، وإننا إذ نوصي بضرورة الحرص على أن يتوافر في القادة الإداريين كافة هذه المقومات والشروط ، فإننا نود في ذات الوقت إلى أن نشير إلى أن التناول السابق لهذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية خلال هذه الرسالة إنما يتكفل بتوضيح الخطوط العريضة التي تشكل استراتيجيات وسياسات الاختيار والتعيين والترقي للقادة الإداريين ، ومن هذا المنطلق ؛ فإننا نوصي بما يلي :

ضرورة العمل على استكمال هذا الجهد بترجمة هذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية إلى قواعد وإجراءات تنفيذية محددة تتضمنها سياسات ولائحة الاختيار والتعيين والترقي للقادة الإداريين بمختلف المستويات ، وبمختلف المجالات ، والاسترشاد

في ذلك بما ورد في القرآن الكريم وسنة رسول الله ﷺ من دلائل سلوكية تدل على حقيقة هذه المقومات والشروط .

كما نوصي بضرورة الاهتمام والحرص على موالاة ومتابعة التحقق دوريًا من توافر كافة هذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية بالقادة الإداريين خلال فترة توليهم مناصبهم القيادية ؛ حتى نتحقق من استمرار صلاحيتهم لتولي هذه المناصب .

وفضلًا عما سبق فإن لنا بعض الملاحظات والتوصيات بخصوص بعض من هذه المقومات والشروط نوردها فيما يلي :

١ - فيما يتعلق بمقوم الإيمان :

لعل هذا المقوم هو أحد المقومات القيادية التي لم تلقَ الاهتمام الكافي بعد - سواء على المستوى النظري أو على المستوى التطبيقي - من قبل المهتمين بالقيادة بالرغم مما له من أهمية في الإسلام ، وأنه يعد أحد المقومات القيادية الأساسية التي تؤهل الفرد للقيادة ، بل إن هناك شواهد تدل على تراجع اهتمام دراسات الفكر الإداري المعاصر بهذا العنصر ؛ فقد اهتمت بالإشارة إليه - كمقوم قيادي - نتائج (٧) دراسات فقط من دراسات الفترة الممتدة من (١٩٠٤ - ١٩٤٧م) ، بينما جاءت دراسات الفترة الممتدة من (١٩٤٨ - ١٩٧٠م) خلوًا من الإشارة إلى الإيمان كمقوم من مقومات القيادة في الفكر الإداري الحديث ، ولعل هذا القصور أو التقصير من جانب رجال الفكر الإداري الوضعي ، والمهتمين بالقيادة في هذا الصدد مرده إلى صعوبة الوقوف على هذا المقوم ، ومن هذا المنطلق ؛ فإننا نوصي بالآتي :

• أوصي بوجوب الاهتمام والحرص على توافر هذا المقوم في القادة الإداريين بكافة المستويات ، بكافة المؤسسات والمنظمات لما له - لهذا المقوم - من تأثير كبير على كفاءة وفعالية العمل القيادي للقائد على أن يسبق هذا العمل على استخلاص المدلول السلوكي للإيمان ، وذلك بالتحاكم إلى الدلائل السلوكية التي وردت في هذا الشأن بالقرآن الكريم وسنة الرسول ﷺ :

ووجوب الحرص على أن يتسع مفهوم الإيمان ويمتد ليشمل الجوانب الآتية :

أ - الإيمان بقيم وأهداف كلٍّ من : المجتمع ، والمنظمة ، والجماعة التي ينتمي إليها ، والتي يتولى قيادتها .

ب - الإيمان والثقة في كلٍّ من : رؤسائه ، ومرؤوسيه ، وفي نفسه .

٢ - فيما يتعلق بمقوم الرجولة :

نحن نعلم أن باقي الناس في العصر الحديث لا يأخذ بمثل هذا المقوم ، وأن دراسات الفكر الإداري المعاصر قد جاءت نتائجها خلوًّا من الإشارة إليه كمقوم قيادي ، ولكننا وكما سبق أن أشرنا لا نعوّل كثيرًا على هذا الواقع ومساوئه ، وأن التحاكم إلى المنهج الإسلامي ما كان إلا للسمو والارتقاء بهذا الواقع وتقويمه وتصحيحه ، ومن هذا المنطلق ؛ فإننا نرفض التقيد بهذا الواقع ، كما نرفض أي تأويل لمعنى الرجولة كمقوم قيادي ، وصرفها عن معناها الذي انتهينا إليه في هذا البحث ، ومن ذلك ادعاء البعض : أن الرجولة في جوهرها إن هي إلا سلوك معين يجوز أن يصدر عن الذكر ، كما يجوز أن يصدر عن الأنثى ، والأخذ بهذا القول والعمل به يحمل في ثناياه دعوى للإناث للتشبه في سلوكهن بالرجال - وما أكثر المتشبهات منهن بالرجال في العصر الحديث - فيزداد الطين بَلَّة ، وتختلط الأمور ، ويزداد واقع الناس سوءًا على سوء ، ويجدر بنا هنا أن ننوه إلى نهي رسول اللّه ﷺ عن هذا ، ولعنه للمتشبهات من النساء بالرجال ، ولعنه المتشبهين من الرجال بالنساء ، ومن هذا المنطلق ، وعلى ضوء ما سبق ؛ فإننا نود أن نؤكد على :

بالنظر لمفهوم « وجوب الالتزام والأخذ بالرجولة كمقوم من المقومات القيادية ؛ طبقًا لما أوردناه بهذا البحث ، وما يعنيه ذلك من النظر لمقوم الرجولة على أنه يعني :

أ - الذكورة : وما يستوجبه هذا من عدم جواز إسناد المناصب القيادية إلى الإناث ، خاصة مع توافر الذكور ، ونحن إذ نحرص ونؤكد على وجوب الالتزام بهذا كأصل عام ، إلا أننا من ناحية أخرى وانطلاقًا من القاعدة الإسلامية التي تقضي بأن الضرورات تبيح المحظورات - نوصي بوجوب قصر المناصب القيادية على الإناث في حالة وجود عمالة نسائية مستقلة تعمل في مجالات عمل خاصة بهن ؛ وذلك تجنبًا لشبهات الاختلاط المنهي عنها في الشريعة الإسلامية .

ب - مرحلة أو فترة زمنية محددة لها : حد أدنى ، وحد اكتمال ، وحد أقصى .

وفيما يتعلق بحدها الأدنى الذي هو : بلوغ الذكر سن الاحتلام فإن هذا يستوجب عدم إسناد المناصب القيادية لمن لم يبلغ هذه السن ، أما بالنسبة لحد اكتمالها ، وهو بلوغ الذكر سن الأربعين - فإن هذا الحد يمثل الحد الأدنى المطلوب توافره في مستوى القائد الإداري

الأعلى لأي تنظيم إنساني ، أما بالنسبة لباقي مستويات القيادات الإدارية فإنه يمثل شرط تفضيل وترجيح ، وفيما يتعلق بحدها الأقصى الذي هو : بدء الذكر مرحلة الشيخوخة أو الشيبة فلا يجوز إسناد المناصب القيادية أو الإبقاء عليها لمن بلغ هذه المرحلة .

وعلى ضوء النتائج التي انتهت إليها الدراسات الوضعية [1] يمكن تحديد السن التي عندها تبدأ مرحلة الشيخوخة بـ (٧٠) عامًا على أننا نرى أن هذه السن ليست قطعية ، وأنها قابلة للتجاوز ؛ طبقًا للحالة الصحية والذهنية للشخص ؛ فمن المعروف أن هناك حالات الشيخوخة المبكرة ، كما أن هناك حالات أخرى للشيخوخة المتأخرة .

٣ - فيما يتعلق بمقوم العلم :

لا شك أن هذا المقوم يلقى اهتمامًا من قِبَل رجال الفكر الإداري المعاصر ، وإن كنا على ضوء فهمنا ومناقشتنا لهذا العنصر كمقوم قيادي ، وعلى ضوء ما نشاهده في الواقع العملي وممارسات التطبيق - نجد لزامًا علينا أن نؤكد على ما يلي :

أ - وجوب التنبيه والاهتمام بأن المقصود هنا بالعلم - كمقوم قيادي - هو : توافر المعارف والمعلومات والاتجاهات التي تعين الفرد وتكسبه الصلاحية والقدرة على القيادة والتوجيه في المقام الأول .

ب - وجوب التنبيه والحذر ألا يتأثر تقويمنا وحكمنا على مدى توافر هذا المقوم القيادي بأي معارف أو معلومات أو مهارات أو اتجاهات مهنية أو تخصصية لدى الفرد بالغًا ما بلغت ، فإن هذه العناصر المهنية والتخصصية لا تقوم مقام العناصر القيادية ، ولا تغني عنها بحال من الأحوال .

جـ - وجوب التنبيه والحرص على استمرار القائد ، وموالاته للعلم والتعليم والعمل على مداومة تطوير وتنمية معارفه ومعلوماته ومهاراته واتجاهاته القيادية ما دامت له القيادة .

٤ - فيما يتعلق بمقوم الانتماء :

بالرجوع إلى واقع الفكر الإداري المعاصر بدراساته وأبحاثه إلى الواقع العملي

---

(١) انظر نتائج الدراسات التي أشارت إليها كلٌّ من :

د. فؤاد البهي السيد ، الأسس النفسية للنمو ، مرجع سابق ، (ص ٣٨٥ - ٣٩١) .

Stogdill, R.M., op. cit., p. 76.

بممارساته وتطبيقاته نجد اختلافًا وتباينًا كبيرًا تجاه الانتماء كمقوم قيادي ؛ حيث نجد الممارسات العملية التطبيقية تتبنى اتجاهين : الاتجاه الأول : يميل أصحابه إلى تفضيل اختيار قادة المنظمات من بين العاملين بهذه المنظمات ، والقول بأن العين الداخلية لديها الخبرة والمعرفة ببواطن ومواقع الأمور ، والاتجاه الثاني : يميل أصحابه لتفضيل الاختيار من خارج هذه المنظمات ، ويدَّعون أن العين الخارجية لديها القدرة على التعرف على مواطن الخلل والقصور أكثر من قدرة العين الداخلية على ذلك .

بالرجوع إلى دراسات الفكر الإداري المعاصر نجد أنها لم تقف ضد حد إغفال هذا المقوم والتجاوز عنه كمقوم قيادي ، بل إننا نجد أن دراسات هذا الفكر قد انتهت إلى إفراز عناصر قيادية تتعارض مع مقوم الانتماء .

ولا شك أن التحاكم إلى المنهج الإسلامي ينبغي أن يحسم مثل هذا الخلاف بشكل قاطع ، وأن تستقيم وتتوافق إستراتيجيات ومناهج الاختيارات والتعيين والترقي لقادة المنظمات والمؤسسات الإسلامية مع مقتضيات الانتماء كمقوم قيادي ، وفي هذا الصدد فإننا نوصي ونؤكد على ما يلي :

وجوب حسم الخلاف السائد في الفكر المعاصر تجاه عنصر الانتماء ، وخاصة في نطاق مجتمعاتنا الإسلامية ، وجعل انتماء القائد إلى مرؤوسيه سياسة أساسية ثابتة تلتزم بها كافة المنظمات والمؤسسات عند اختيار وتعيين وترقية القادة الإداريين ، وأن يقتصر تعيين واختيار الأفراد الذين يعوزهم الانتماء على المناصب الاستشارية وعند حالات الضرورة فعليه ، وفي هذا الصدد فإننا نرى وجوب البدء بإصدار تشريع ملزم يقضي بإسناد القيادات الإدارية العليا والمنظمات والمؤسسات العامة والخاصة مقصورًا على المنتمين لتلك المنظمات والمؤسسات .

٥ - فيما يتعلق بشرط الاصطفاء :

مما لا شك فيه أن الأخذ بهذا الشرط يستوجب جهدًا كبيرًا ، ويحتاج لتمهيد وتهيئة ؛ حيث نجد أن كل دراسات الفكر الإداري والواقع العملي يسيران في عكس الاتجاه ، ويأخذان بما يتناقض معه ، فلقد انتهت دراسات الفكر الإداري المعاصر إلى عناصر قيادية تتعارض وتتناقض مع مقتضى هذا الشرط ، كما أن الواقع العملي يتناقض مع مقتضى هذا الشرط ؛ حيث درج السواد الأعظم من الناس على الحرص والتناحر على المناصب القيادية ،

بل المشاهد أنهم - من أجل الفوز بهذه المناصب - يلجأون إلى كافة السبل والوسائل المشروعة وغير المشروعة .

وإننا نرى أن أحد العوامل الأساسية التي أدت لهذه الظاهرة المرضية هي تلك الامتيازات والمكاسب المادية والمعنوية التي أصبحت حكرًا على شاغلي المناصب القيادية وحدهم دون غيرهم ، وكلما تضاعفت هذه الامتيازات والمكاسب تزايد حرص هؤلاء الطامعين ، وازداد تنافسهم ، وتناحرهم جميعًا عليها بالرغم من خطورة أمرها - سواء توافرت فيهم الكفاءة والقدرة على القيام بحقها أم لم تتوافر فيهم - في ذات الوقت الذي ازداد فيه انصرافهم ونفورهم عن المناصب غير القادية الأقل حظًّا وإغداقًا .

ولقد أدى هذا التناحر والتنافس الشديد على المناصب القيادية ، والنفور والانصراف عن المناصب غير القيادية في كثير من المنظمات والهيئات إلى تضخم وتزايد حجم الوظائف القيادية على حساب الوظائف غير القيادية .

وعلى هذا فإننا ندرك أن إعمال هذا الشرط يستوجب توافر قدر أكبر من الإصرار ، وبذلك المزيد من الجهد في سبيل التوعية بأهمية الأخذ بهذا الشرط والعمل على تهيئة وإعداد المناخ المحابي لإعمال هذا الشرط والأخذ به ، وفي هذا الصدد ، فإننا نوصي بما يلي :

أ - وجوب التوعية بأهمية وخطورة شأن المناصب القيادية - دينيًا ودنيويًا - وأنها تكاليف ومسؤوليات وأعباء جسام ، وليست تشريفًا أو مكاسب أو جاه أو سلطات ؛ ومن ثَمَّ العمل على الحد من تلك الامتيازات الممنوحة لشاغلي هذه المناصب القيادية .

* * *

المراجع

أولاً : المراجع الإسلامية العربية :

أ – القرآن الكريم .

ب – تفاسير القرآن الكريم :

١ – إسماعيل بن كثير القرشي الدمشقي ، تفسير القرآن العظيم ، القاهرة ، دار إحياء الكتب الجامعية ، بدون تاريخ .

٢ – المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، المنتخب في تفسير القرآن الكريم ، القاهرة ، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، (١٤٠٢هـ) .

٣ – سيد قطب (الشيخ) ، في ظلال القرآن ، القاهرة ، دار الشروق ، (١٣٩٧هـ – ١٩٧٧م) .

٤ – دار الشروق ، مصحف الشروق « مختصر تفسير الإمام الطبري » ، القاهرة ، دار الشروق ، (١٣٩٧هـ – ١٩٧٧م) .

ج – ألفاظ القرآن الكريم :

١ – حسنين محمد مخلوف ، كلمات القرآن – تفسير وبيان ، القاهرة ، دار المعارف (١٣٧٥هـ – ١٩٥٦م) .

٢ – محمد فؤاد عبد الباقي ، المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم ، القاهرة ، دار الشعب ، بدون تاريخ .

د – كتب الأحاديث النبوية :

١ – صحيح الإمام البخاري .

٢ – صحيح الإمام مسلم .

٣ – رياض الصالحين للإمام النووي .

٤ - نيل الأوطار للإمام الشوكاني .

٥ - محمد فؤاد عبد الباقي ، اللؤلؤ المرجان فيما اتفق عليه الشيخان ، القاهرة ، عيسى البابي الحلبي ، التاريخ غير مبين .

هـ - كتب السيرة النبوية :

١ - السيرة النبوية لابن هشام ، تعليق وضبط طه عبد الرؤوف سعد ، القاهرة ، مكتبة الكليات الأزهرية ، (١٩٧٤م) .

٢ - زاد المعاد في هدي خير العباد للإمام ابن قيم الجوزية ، القاهرة ، المطبعة المصرية ، التاريخ غير مبين .

٣ - سبل الهدي والرشاد في سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحي الشامي ، تحقيق د. مصطفى عبد الواحد وآخرون ، القاهرة ، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، (١٣٩٢هـ - ١٩٧٢م) .

٤ - السيرة النبوية في ضوء القرآن الكريم والسنة ، د. محمد بن محمد أبو شهبة ، القاهرة ، دار الاعتصام المصرية ، (١٩٧٠م) .

و - كتب الفقه :

١ - الفقه على المذاهب الأربعة ، القاهرة ، وزارة الأوقاف ، (١٣٨٧هـ - ١٩٦٧م) .

٢ - عبد الوهاب خلاف (الشيخ) ، علم أصول الفقه ، القاهرة ، مكتبة الدعوة الإسلامية ودار القلم ، التاريخ غير مبين .

ز - دراسات إسلامية :

١ - إبراهيم بن علي الوزير ، على مشارف القرن الخامس عشر الهجري ، دار الشروق ، (١٩٧٩م) .

٢ - أبو الأعلى المودودي ، الإيمان بالله وملائكته ورسله واليوم الآخر ، الإسكندرية ، دار الخلافة للطباعة والنشر ، بدون تاريخ .

٣ - أبو الأعلى المودودي ، الحكومة الإسلامية ، القاهرة ، مكتبة محمد علي الجندي ، (١٣٩٧هـ) .

٤ - أبو الأعلى المودودي ، الخلافة والملك ، تعريب أحمد إدريس ، الكويت ، دار القلم (١٣٩٨هـ) .

٥ - أبو الحسن علي بن محمد بن حبيب البصري الماوري ، الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، مراجعة د. محمد فهمي السرجاني ، القاهرة ، المكتبة التوفيقية ، (١٩٧٨م) .

٦ - أبو جعفر عمر القزويني ، مختصر شعب الإيمان البهيقي ، تصحيح محمد منير الدمشقي ، القاهرة ، غير مبين الناشر ، (١٣٥٥هـ) .

٧ - أبو حامد محمد الغزالي ، أسماء اللّٰه الحسنى ، القاهرة ، مكتبة محمد علي الجندي ، بدون تاريخ .

٨ - أبو محمد عبد اللّٰه بن مسلم بن قتيبة الدينوري ، الإمامة والسياسة ، (جـ١ ، ٢) ، لقاهرة : مؤسسة الحلبي للنشر والتوزيع ، (١٩٧٤م) .

٩ - د. أحمد إبراهيم مهنا ، تبويب آي القرآن الكريم من الناحية الموضوعية (جـ١ - ٢) ، القاهرة ، دار الشعب ، (١٩٧٣م) .

١٠ - أحمد بن تيمية ، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية ، القاهرة ، لمطبعة السلفية ومكتبتها ، (١٣٨٧هـ) .

١١ - أحمد بن تيمية ، كتاب النبوات ، تصحيح محمد حامد الفقي (الشيخ) ، القاهرة ، مكتبة السنة المحمدية ، بدون تاريخ .

١٢ - البهي الخولي ، تذكرة الدعاة ، بيروت ، دار القلم ، (١٩٧٧م) .

١٣ - السيد محمد أبو الفيض المنوفي ، سيرة سيد المرسلين ، القاهرة ، دار النصر ، (١٩٦٤م) .

١٤ - توفيق محمد سبع (الشيخ) ، واقعية المنهج القرآني ، القاهرة ، مجمع البحوث الإسلامية ، (١٩٧٣م) .

١٥ - جون كلوفر مونا وآخرون ، اللّٰه يتجلى في عصر العلم ، ترجمة د. الدمرداش عبد المجيد سرحان ، القاهرة ، مؤسسة الحلبي وشركاه ، (١٩٦٨م) .

١٦ - د. حامد عوض اللّٰه ، الألوهية وفكر العصر ، أهناك إله ؟ ، القاهرة ، دار الشعب (١٩٧٦م) .

١٧ - حسن إسماعيل منصور ، دراسات قرآنية ، القاهرة ، المطابع الأميرية (١٣٩٧هـ - ١٩٧٧م) .

١٨ - حسن فتح الباب جلال ، مقومات القيادة الإدارية في الإسلام ، القاهرة ، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، بدون تاريخ .

١٩ - خالد محمد خالد ، رجال حول الرسول ، القاهرة : دار الكتب الحديثة ، (١٩٦٨م) .

٢٠ - خالد محمد خالد ، خلفاء الرسول ، بيروت ، دار الفكر ، (١٩٧٩م) .

٢١ - د. رشدي فكار ، لمحات من منهجية الحوار والتحدي الإعجازي للإسلام في هذا العصر ، القاهرة ، مكتبة وهبة ، (١٩٨٢م) .

٢٢ - د. سليمان الطحاوي ، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة ، القاهرة : دار الفكر العربي ، (١٩٦٩م) .

٢٣ - د. طه الدسوقي ، نظرية النبوة في الإسلام ، القاهرة ، دار الهدي للطباعة (١٤٠١هـ - ١٩٨١م) .

٢٤ - ظافر القاسمي ، نظام الحكم في الشريعة والتاريخ الإسلامي ، بيروت ، دار النحاس (١٩٧٧م) .

٢٥ - عباس محمود العقاد ، عبقرية محمد ، القاهرة ، دار النهضة المصرية ، (١٩٧٧م) .

٢٦ - ———— ، عبقرية الصديق ، القاهرة ، مطبعة دار المعارف ، بدون تاريخ .

٢٧ - ———— ، عبقرية عمر ، القاهرة ، مطبعة النهضة المصرية ، بدون تاريخ .

٢٨ - ———— ، عبقرية خالد ، القاهرة ، مطابع دار الهلال ، (١٩٧١م) .

٢٩ - عبد العزيز عزام ، محمد الرسول الأعظم ، القاهرة ، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، (١٩٧٤م) .

٣٠ - عبد الغني محمد بن بركة ، الشورى في الإسلام ، القاهرة ، مجمع البحوث الإسلامية ، بدون تاريخ .

٣١ - عبد الكريم الخطيب و النبي محمد ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، (١٩٧٦م) .

٣٢ - عبد الوهاب النجار ، قصص الأنبياء ، القاهرة ، مكتبة دار التراث ، (ط٢) ، بدون تاريخ .

٣٣ - عطية عبد الرحيم عطية ، الخليفة العادل عمر بن الخطاب ، القاهرة ، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، (١٩٧٢م) .

٣٤ - علي عبد الرازق (الشيخ) ، الإسلام وأصول الحكم ، القاهرة ، مطبعة مصر ، (١٩٢٥م) .

٣٥ - علي عبد العظيم ، فلسفة المعرفة في القرآن الكريم ، القاهرة ، مجمع البحوث الإسلامية ، (١٩٧٣) .

٣٦ - محمد أسد ، مناهج الإسلام ، ترجمة منصور محمد ماضي ، بيروت ، دار العلم للملايين ، (١٩٥٧م) .

٣٧ - د. محمد البهي ، الإسلام .. والإدارة « الحكومة » ، القاهرة ، مكتبة وهبة (١٩٧٨م) .

٣٨ - ———— ، الإسلام في حياة المسلم ، القاهرة ، مكتبة وهبة ، (١٩٧٧م) .

٣٩ - محمد الخضري (الشيخ) ، تاريخ التشريع الإسلامي ، القاهرة ، مطبعة الاستقامة ، (١٩٦٠م) .

٤٠ - محمد الغزالي (الشيخ) ، فقه السيرة ، القاهرة ، دار الكتب الحديثة ، (١٩٧٦م) .

٤١ - د. محمد الطيب النجار ، تاريخ الأنبياء ، القاهرة ، دار الاعتصام ، (١٤٠١هـ - ١٩٨١م) .

٤٢ - د. محمد جمال الدين الفندي ، من الآيات الكونية في القرآن الكريم ، القاهرة ، المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية ، (١٩٦١م) .

٤٣ - د. محمد جمال الدين الفندي ، الإسلام وقوانين الوجود ، القاهرة ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، (١٩٨٢م) .

٤٤ - د. محمد رأفت عثمان ، رياسة الدولة في الفقه الإسلامي ، القاهرة ، دار الكتاب الجامعي ، (١٩٧٥م) .

٤٥ - د. محمد سعيد البوطي ، فقه السيرة ، دمشق : غير مبين الناشر ، (١٩٦٨م) .

٤٦ - د. محمد ضياء الدين الريس ، الإسلام والخلافة في العصر الحديث ، القاهرة ، مكتبة دار التراث ، (١٩٧٦م) .

٤٧ - ———— ، النظريات السياسية الإسلامية ، القاهرة ، دار المعارف ، (١٩٦٧م) .

٤٨ - محمد عبد الله السمان ، أولو العزم من الرسل ، القاهرة ، دار الاعتصام ، (١٩٨١م) .

٤٩ - د. محمد عبد المنعم خميس ، الإدارة في صدر الإسلام ، القاهرة ، مطابع الأهرام التجارية ، (١٩٧٤م) .

٥٠ - محمد علي السايس (الشيخ) ، نشأة الفقه الاجتهادي ، القاهرة ، مجمع البحوث الإسلامية ، (١٩٧٠م) .

٥١ - محمد علي الصابوني ، النبوة والأنبياء ، مكة المكرمة ، كلية الشريعة ، (١٤٠٠هـ - ١٩٨٠م) .

٥٢ - د. محمد غلاب ، المعرفة عند مفكري المسلمين ، القاهرة ، الدار المصرية للتأليف والترجمة ، بدون تاريخ .

٥٣ - محمد فؤاد عبد الباقي ، اللؤلؤ المرجان فيما اتفق عليه الشيخان ، القاهرة ، مطبعة عيسى البابي الحلبي ، بدون تاريخ .

٥٤ - محمد قطب ، منهج التربية الإسلامية ، (جـ ١ ، ٢) ، القاهرة ، دار الشروق ، (١٩٧٩م) .

٥٥ - محمد متولي الشعراي (الشيخ) ، قضايا إسلامية ، القاهرة ، دار الشروق (١٩٧٩م) .

٥٦ - ———— ، معجزة القرآن ، القاهرة : كتاب اليوم ، (١٩٧٩م) .

٥٧ - د. محمد محمود عبد القادر ، بيولوجية الإيمان ، القاهرة ، دار الشروق ، (١٩٧٧م) .

٥٨ - د. محمد منير شهوان ، الإسلام يدعو إلى العلم ، القاهرة ، المجلس الأعلى

للشؤون الإسلامية ، (١٩٦٢م) .

٥٩ - د. محمد يوسف موسى ، نظام الحكم في الإسلام ، القاهرة ، دار المعارف ، (١٩٦٤م) .

٦٠ - د. مصطفى فهمي أبو زيد ، فن الحكم في الإسلام ، القاهرة ، المكتب المصري الحديث ، بدون تاريخ .

٦١ - د. مصطفى كمال وصفي ، مصنفة النظم الإسلامية ، القاهرة ، مكتبة وهبة ، (١٩٧٧م) .

٦٢ - د. نادية شريف ، اجتهادات الرسول ، بيروت ، مؤسسة الرسالة ، (١٩٨١م) .

٦٣ - وحيد الدين خان الإسلام ، الإسلام يتحدى - مدخل علمي إلى الإيمان ، ترجمة ظفر الإسلام خان ، مراجعة د. عبد الصبور شاهين ، القاهرة ، المختار الإسلامي ، (١٩٧٧م) .

ثانيًا : المراجع الوضعية العربية :

أ - الكتب :

١ - د. إبراهيم العيسوي ، القياس والتنبؤ في الاقتصاد ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، (١٩٧٨م) .

٢ - أحمد الشنتناوي ، القيادة الإدارية الحديثة ، القاهرة ، دار المعرفة ، (١٩٦٧م) .

٣ - أحمد حسين ، الطاقة الإنسانية ، القاهرة ، دار القلم ، (١٩٦٣م) .

٤ - د. أحمد فؤاد رشد ، د. عبد المنعم حمودة ، أخطاء القياس في علم المترلوجيا ، الإسكندرية ، دار الجامعات ، (١٩٧٤م) .

٥ - إدوارديمان مانسون ، سجايا القيادة ، ترجمة علي فهمي وآخرون ، القاهرة ، مطبعة المعرفة ، (١٩٦٤م) .

٦ - أردواي تيد ، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة ، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، (١٩٦٥م) .

٧ - د. السيد محمد خيري ، الإحصار في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية ، القاهرة : دار النهضة العربية ، (١٩٧٠م) .

٨ - تشستر بارنارد ، وظائف الرؤساء ، ترجمة د. كمال دسوقي ، القاهرة ،

دار الفكر العربي ، بدون تاريخ .

٩ - ج. واين ، رايتستون وآخرون ، التقويم في التربية الحديثة ، ترجمة د. وهيب سمعان وآخرون ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، (١٩٦٥م) .

١٠ - د. حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعي ، القاهرة ، عالم الكتب ، (١٩٧٧م) .

١١ - حسين حمادي ، العلوم السلوكية ، حوار مع الفكر الإداري ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، (١٩٧٧م) .

١٢ - د. خميس السيد إسماعيل ، القيادة الإدارية ، القاهرة ، مكتبة صبري أبو علم ، (١٩٧٠م) .

١٣ - د. رمزية الغريب ، التقويم والقياس النفسي التربوي ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، (١٩٧٠م) .

١٤ - د. عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الاجتماعي ، القاهرة ، مطبعة لجنة البيان العربي ، (١٩٦٦م) .

١٥ - د. علي الشريف ، الإدارة العامة - مدخل الأنظمة ، بيروت ، دار النهضة العربية ، (١٩٨١م) .

١٦ - عمر الشريف ، مذكرات في نظم الحكم والإدارة في الدولة الإسلامية - دراسات مقارنة ، القاهرة ، مطبعة المدني ، (١٩٧٦م) .

١٧ - د. علي عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، القاهرة ، مكتبة عين شمس ، (١٩٧٤م) .

١٨ - د. عمرو غنايم ، د. علي الشرقاوي ، تنظيم وإدارة الأعمال ، بيروت ، دار النهضة العربية ، (١٩٨٢م) .

١٩ - د. فتوح أبو العزم ، القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي ، القاهرة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، (١٩٦٦م) .

٢٠ - د. فؤاد البهي السيد ، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، (١٩٥٨م) .

٢١ - ـــــــــــ ، الأسس النفسية للنمو ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، (١٩٧٥م) .

٢٢ - د. كمال الدسوقي ، سيكلوجية إدارة الأعمال ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو ، (١٩٦٠م) .

٢٣ - د. لويس كامل مليكه ، سيكلوجية الجماعات والقيادة ، القاهرة ، مطبعة التقدم ، (١٩٦٣م) .

٢٤ - د. محمد توفيق رمزي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وأثرها في الإصلاح الإداري ، القاهرة ، معهد الإدارة العامة ، بدون تاريخ .

٢٥ - د. محمد حسن يس ، د. إبراهيم درويش ، المدخل المعاصر إلى وظائف التنظيم ، القاهرة ، دار النهضة العامة ، (١٩٧٥م) .

٢٦ - د. محمد حسن يسن ، د. مدني عبد القادر علاقي ، وظائف الإدارة ، جدة ، جامعة الملك عبد العزيز ، (١٩٧٧م) .

٢٧ - د. محمد حسن يس ، د. مدني عبد القادر علاقي ، وظائف المنظمة وسياساتها جدة ، جامعة الملك عبد العزيز ، (١٩٧٦م) .

٢٨ - د. محمد عبد السلام أحمد ، القياس النفسي والتربوي ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، (١٩٦٠م) .

٢٩ - د. محمد عماد الدين إسماعيل ، المنهج العلمي وتفسير السلوك ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، (١٩٧٠م) .

٣٠ - د. محمد كمال أبو هند ، القيادة والسلوك الإداري ، القاهرة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية .

٣١ - د. محمد ماهر عليش ، العلاقات الإنسانية في الصناعة ، القاهرة ، المطبعة الكمالية ، (١٩٦٠م) .

٣٢ - د. محمود قاسم ، المنطق الحديث ومناهج البحث ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، (١٩٦٦م) .

٣٣ - هارولد كونتز ، تقويم المديرين ، ترجمة د. محمد إسماعيل يوسف ، القاهرة ، دار المعرفة ، (١٩٧٤م) .

٣٤ - ويليان فان ديرسال ، قياس الإشراف في المؤسسات الحكومية والخاصة ، ترجمة عمر القباني ، القاهرة ، دار الكرنك ، (١٩٦٣م) .

أ - الرسائل الجامعية :

١ - أحمد علاء الدين إمام ، تدريب الإدارة الوسطى في قطاع الخدمة المدنية ، رسالة ماجستير ، القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، (١٩٧٣م) .

٢ - حافظ سيد أحمد ، تدريب المديرين في القطاع العام في ج. م. ع ، رسالة ماجستير ، القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، (١٩٧٣م) .

٣ - حسن الدوري ، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، رسالة دكتوراة ، القاهرة ، كلية الحقوق ، جامعة القاهرة ، (١٩٧٦م) .

٤ - عبد الشافي محمد أبو العنين ، تقويم برامج التدريب في صناعة السيارات ، رسالة ماجستير ، القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، (١٩٧٨م) .

٥ - محمد محمد جاهين ، التنظيمات الإدارية في الإسلام ، رسالة ماجستير ، القاهرة : كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، (١٩٧٨م) .

٦ - مصطفى صبحي السيد ، القيادة الإدارية في العصر الحديث ، رسالة دكتوارة ، الإسكندرية ، كلية الحقوق ، جامعة الإسكندرية ، (١٩٨١م) .

هذا فضلًا عن عديد من الدوريات والمجلات المتخصصة التي تصدرها عديد من الجهات وبصفة خاصة :

١ - سلسلة الدراسات الخاصة بالمعهد القومي للتنمية الإدارية .

٢ - سلسلة الكتب الخاصة بجماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا .

٣ - سلسلة أعداد مجلة الإدارة الخاصة باتحاد جمعيات التنمية الإدارية .

٤ - سلسلة أعداد مجلة المدير العربي الخاصة بجماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا .

٥ - تقارير المؤتمرات الخاصة بالمنظمة العربية للعلوم الإدارية .

٦ - سلسلة العلاقات الإنسانية الخاصة بالجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية بالاشتراك مع الهيئة المصرية العامة للكتاب .

ثالثًا : المراجع الوضعية الأجنبية :

Books :

1 - Adams, Geoergia, Sachs, Measurement and Exvaluation, N.Y. : Holt, Rinehart and Winston, Inc, 1964.

2 - Anastasi, Anne, Psychological Testing, N.Y. : Macmillan Publishing, Co., Inc., 1976.

3 - Argyris, C., Personality and Oranization, N.Y. : Harper, 1957.

4 - Argyris, C., Intergrating the Individual and the Organization, N.Y. : Willey, 1964.

5 - Argyris, C., Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness, Homewood, III., Irwin - Dersey, 1962.

6 - Bernard, L.L., An Ingroduction to Social Psychology, N.Y. : Holt, 1926.

7 - Blake, R.R., & Mouton, Jane, S., The Managerial Grid, Houston : Gulf, 1964.

8 - ———— Approach for Increasing Organizational Productivity, In E.H. Schcin & W.G. Bennis, Personal and Organizational Change Through Group Mcthods, N.Y. : Wiley, 1965.

9 - Blau, P.M., Exchange and Power in Social life, N.Y. : Willey, 1964.

10 - Bogardus, E.S., Essentials of Social Psychology, Los Angeles : University of Southern California Press, 1918.

11 - Case, C.M., Leadership and Conjuncture, Social. Soc. Res. 1933.

12 - Cohen, Morris, R., & Nagel, Ernest, An Introduction to logic and Dcientific Method, N.Y. : Harcourt, Brace, & World, Inc,m 1934.

13 - Ficker, Victer, B., Effective Supervisions, Columbus, Ohio : F.Nerrill Publishing Company, 1965.

14 - French, Wendell, The Personal Management Process, Boston : Haughton Millin Company, 1964.

15 - Galton, F., Horeditory Genius, N.Y. : Appleton 1870.

16 - Galton, F., English Men Of Seience : Their Nature and Nuture, N.Y. : Appleton, Centery, 1890.

17 - Galton, F., Hereditory Genius, London : Macmillan and Co., Ltd. 1914.

18 - Gerth, H., & Mills, C.W., A Sociological Note on Leadership, in J.E. Hulett & R. Stogner., Problems in Social Psychology., Urbana : Unversity

of Illinois Press, 1952.
19 - Ghidelli, Edwin, E., Exploralions in Managerial Talent, California : Good Year Publishing Company, Inc., 1971.
20 - Jacobs, T.O., Leadership and Exchange Formal Organizations. Alcxandria, VA : Human Resurces Research Organization, 1971.
21 - James, Muriel, The Ok Boss, California : Addison - Welsey Publishing Company, 1975.
22 - Jennings, E.E., An anatomy of leasership : Princes, Heroes, and Supermen, N.Y. : Harper, 1960.
23 - Jennings, E.E., The Anatomy of leadership Management of Personnel Quarterly, 1961. Vol. 1.
24 - Kerlinger, Fred, N., Foundations of Bchavioral Research, N.Y. : Holt, Rinehart and Wiston, Inc., 1964.
25 - Killian, Roy, Managers Must Lead, N.Y. : American Management Associations, 1979.
26 - Koontz, Harold & Others, Princibles of Management, N.Y. : McGraw-Hill, th. ed. 1980.
27 - Likert, R., New Patterns of Management, N.Y. : McGraw-Hill, 1961.
28 - Likert, R., An Frnerging Theory of Organizations, Leadership, and Management, In. L. Pertullo & B.M. Bass. Leadership and Interpersonal Behaviot, N. Y. : Holt. 1961.
29 - Likert, R., The Human Organization, N.Y. : McGraw-Hill, 1967.
30 - Mc Gregor, D., The Human Side Enterprise, N.Y. : McGraw-Hill, 1960.
31 - Mc Gregor, D., Leadership and Motivation, Cambridge, Mass : MIT Pressm 1966.
32 - Mumford, E., The Origins Of Leadership Chicago : Unversity of Chicago Press, 1909.
33 - Murphy, A. J., A study pf the Leadership process, Amet. Social. Rev. 1941.
34 - Murphy, G., The Future of Social Psychology un Historical Perspective, in Klineberg, and Christic, 1965.
35 - Meale, John, N., Liebert, Rebort M., Science and Behavior (methods of Reserarch) N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1973.
36 - Person, H.S., Leadership as a Response to Environment, Educ. Rec.

Supplment. No. 6., 1928.

37 - Schneider, J., The Cultural Situation as a Condition for the Achievement of Fame, Amer Social. Rev.1937.

38 - Scott, William, A., & Wertheimer, Michacl, Introduction to Psychological Research, N.Y. : John Wiley & Sons Inc., 1962.

39 - Stogdill, R.M. Handbook of Leadership. N.Y. : Macmillan Publishing Co, Inc., The Free Press, 1974.

40 - Tead, O., The Technique of Creative leadership : in Human nature and Management, N.Y. : Mc Graw-Hill, 1926.

41 - Tead, Ordway, The Art of Leadership. N.Y. : McGrae-Hill, Boo; Campany, Inc., 1935.

42 - Thorndike, R.L., & Hagen, A., Measurement and Evaluarion in Psychology, and Education. N.Y. : John Willy and Sons Inc., 1957.

43 - Westburgh, E.M., A Point of View : Studies in Leadership J. Abnorm, Sec. Psychol., 1931.

44 - Wiggam, A.E., The Biology of Leadership, In H.C. Metcalf, Business Leadership. N.Y. : Pitman, 1931.

45 - Woods, F.A. The Influence of Monarcho, N.Y. : Macmillan, 1913.

* * *

المُحتَوَيات

الكتاب الأول :
مدى فاعلية نظام تقويم أداء العاملين بالبنوك الإسلامية

الكتاب الثاني :
تقويم العملية الإدارية في المصارف الإسلامية
دراسة تطبيقية على بنك فيصل الإسلامي

الكتاب الثالث :
النظام القانوني للبنوك الإسلامية
دراسة مقارنة في وثائق تأسيس البنوك الإسلامية وتشريعات الشركات والبنوك والفقه الإسلامي

الكتاب الرابع :

القيادة الإدارية في الإسلام

* * *

رقم الإيداع

١٤٠٩٠ / ٢٠٠٩

الترقيم الدولي I.S.B.N

978 - 977 - 342 - 766 - 9

انتهى المجلد الخامس من

موسوعة

الاقتصاد الإسلامي

في المصارف والنقود والأسواق المالية

المسمى

الجوانب الإدارية والقانونية للمصارف الإسلامية